



Instituto Superior de Gestão

# **Investimento português no Peru: o caso da PHC Software**

**Carlos Alberto Jimenez Tuesta**

Dissertação de Mestrado para Obtenção do Grau de Mestre em  
Estratégia de Investimento e Internacionalização, conferido  
pelo Instituto Superior de Gestão.

Orientador: Professor Doutor Rui Moreira de Carvalho

Professor Associado Instituto Superior de Gestão

Co-orientadores: Professor Mestre Juan Luis Kuyeng

Lisboa

Janeiro 2017

## **Resumo**

A presente dissertação tem como objetivo central analisar o investimento português no Peru e, em particular, o processo de internacionalização da PHC Software para este mercado.

A análise ao conteúdo da entrevista ao leader da empresa auxilia o estudo da evolução deste processo de internacionalização, ajudando a tipificar os motivos e os constrangimentos identificados pela empresa.

A revisão de literatura procura sistematizar algumas das principais teorias, com ênfase em temas como a internacionalização, nomeadamente, a sua importância, intuítos, processos e modelos. Os assuntos em apreço são elementos críticos para maximização de competências das organizações.

A realização da entrevista ajudou a compreender as principais conclusões deste trabalho, nomeadamente a (i) importância da internacionalização em parceria, (ii) a importância do conhecimento profundo de todas as variáveis do empreendimento e o (iii) Peru sendo uma boa opção para o processo de internacionalização.

Na análise aos resultados, constatou-se um aumento da importância do comércio dos mercados dos países em desenvolvimento.

Observou-se a importância dos apoios financeiros e da internacionalização em parceria estratégica para o sucesso da mesma no mercado peruano.

**Palavras-Chaves:** Internacionalização; Investimento Direto Estrangeiro; Peru; Portugal; Software; Parcerias.

## **Abstract**

The purpose of this dissertation is to qualitatively analyze the portuguese investment in Peru, through a case study regarding PHC Software company and perceive it's own approach in the Peruvian market.

In this matter, the present qualitative study was based on surveys and interviews to the company PHC Software regarding its internationalization process. The data collected in the surveys was analyzed descriptively and the interviews were dissected regarding their content. These analyses allowed to understand the evolution of internationalization processes and partnerships, helping to typify the reasons and constraints of the companies who chose to internationalize their products/ services.

The literature review sought to systematize some of the theories, with emphasis on topics such as internationalization, importance, motivations, processes, models and the theory of transaction costs. The writings under consideration are critical elements to maximize the competences of associations.

The analysis of the results, showed an increase of the importance of trade and a shift on the focus of trade to developing countries.

It also concludes the importance of financial support and internationalization in strategic partnership for the success of internationalization to the Peruvian market.

**Keywords:** Internationalization; Foreign Direct Investment; Peru; Portugal; Software; Partners.

## **Dedicatória**

A mi madre por su sacrificada labor.

*“Há homens que lutam um dia, e são bons;  
Há outros que lutam um ano, e são melhores;  
Há aqueles que lutam muitos anos, e são muito bons;  
Porém há os que lutam toda a vida  
Estes são os imprescindíveis”*

Bertolt Brecht

## **Agradecimentos**

Agradeço ao meu orientador, Professor Doutor Rui Moreira de Carvalho, que me transmitiu, ao longo do mestrado, conhecimento que levarei para toda a vida, pelas suas críticas construtivas, opiniões e as suas palavras de incentivo para a elaboração desta dissertação.

Ao meu coorientador Juan Luis Kuyeng, agradeço pelo apoio e pela sua disponibilidade na elaboração deste trabalho.

Aos meus pais, agradeço pela oportunidade que me proporcionaram de iniciar um percurso académico. Especialmente, à minha mãe Maria Tuesta Aguilar pela sua inspiração e por me ensinar o sentido de perseverança, força e bondade.

A minha gratidão à empresa PHC Software e aos seus colaboradores, pela sua disponibilidade tanto na recolha dos dados como nos contributos para as entrevistas.

Aos meus Professores do ISG agradeço a transmissão dos conhecimentos e a sua discussão ao longo dos módulos curriculares do mestrado.

À minha família e amigos, agradeço pela minha justificada ausência em alguns momentos importantes, assim como pela contribuição de certa forma, para chegar a esta etapa da minha vida.

Javier Jimenez, Maria Jimenez, Sara Galvão, Walter Tuesta, Edgar Tuesta, Fidel Tuesta, Luísa Tuesta, Eliza Tuesta, Jonathan Tuesta, Luís Hernandez, Luísa Hernandez, Aldo Aguilar, David Fong Kuan, Jonathan Roman, Sheomara Delgadillo, Bruno Arias, John Postigo, Victor Reyes, Henry Espinoza, Nelson Chinchon, Jonatham Camarena, Frank Rojas, Anderson Santa Maria, Pablo Palomino, Juan Diego Alcedo, Chuchu Galezio, Guillermo Vega, Alexis Marin, Luis Neyra, Cristian Ventura, categoria 92, 91, 90, 89 muni, Pablo Villanueva, Lenin Broncano, Gabriel Pita, Favio Ventura, Oscar Fernandez, Carlos Silvestre, Juan Jose Ore, Tito Chumpitaz, Andre Bento, Inocencio La Rosa, Rui Jorge, Bruno Fuzeiro, Antonio Gonçalves, João Sá, Sergio Vieira, Ander Garmendia, Andre Frade, João Matos, Rui Rodrigues, Ângelo Macedo, Luis Solari, Julio Coz, Manuel Neto, Margarida Russiano, João Serra, Cova Cano, Marco Marçal, Alexandre Correia, Filipa Sousa, Mara Maurício, DAF, Miguel Hinostroza, David Solis e Ronald De La Cruz.

## I. Lista de Acrónimos

AICEP	Agência para o Investimento e Comercio Externo de Portugal
ALADI	Associação América do Sul de integração
AT&T	American Telephone and Telegraph
BDP	Banco de Portugal
CEO	Chief Executive Officer
COO	Chief Operations Officer
DE	Development
Dra	Doutora
EY	Ernst Young
FI	Financial
GE	General Electric
GM	Global Marketing
HR	Human Resources
I&D	Investigação e Desenvolvimento
IBM	International Business Machines
IDE	Investimento Direto Estrangeiro
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
OMC	Organização Mundial do Comercio
CAN	Comunidade Andina de Nações
APEC	Foro de cooperação Asia Pacifico
OPIC	Overseas Private Investment Corporation
MIGA	Multilateral Investment Guaranty Agency
CIADI	Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones
PA	Performance Analytics
PALOP	Países Africanos de língua Portuguesa
PIB	Produto Interno Bruto
SRC	Strategy, Risk & Control Officer
TLM	Tratado de libre Comercio
UE	União Europeia

## I. Índices de Figuras

FIGURA 1– OS TRÊS GRUPOS DE RAZÕES QUE CONDUZEM À INTERNACIONALIZAÇÃO .....	15
FIGURA 2– AS MOTIVAÇÕES PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO .....	16

## III. Índices de Quadros

QUADRO 1– AS COMPONENTES DE UMA TRANSFERÊNCIA DE KNOW-HOW POR TIPO DE SISTEMA.....	18
QUADRO 2– PONTOS A ANALISAR PARA ENCARAR AS ALTERNATIVAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	19
QUADRO 3 – EVOLUÇÃO DO PIB: AMÉRICA LATINA (VARIAÇÃO PERCENTUAL ANUAL) .....	22
QUADRO 4 – PIB 2004-2016* (VARIAÇÃO PERCENTUAL ANUAL).....	23
QUADRO 5 – TAXA DE INFLAÇÃO DO PERU DESDE 1999-2016* (VARIAÇÃO PERCENTUAL ANUAL).....	24
QUADRO 6 – TAXA DE INFLAÇÃO: AMÉRICA LATINA (VARIAÇÃO PERCENTUAL ANUAL).....	24
QUADRO 7 – RANKING DOS PAÍSES COM FACILIDADE PARA FAZER EMPRESA E NEGÓCIOS.....	25
QUADRO 8 – DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DAS EXPORTAÇÕES DE PORTUGAL (%).....	26
QUADRO 9 – DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DAS IMPORTAÇÕES DE PORTUGAL (%) .....	27
QUADRO 10 – INVESTIMENTO DIREITO ESTRANGEIRO EM MILHÕES DE US\$ NO PERU.....	28
QUADRO 11 – OPERADORES ECONÓMICOS PORTUGUESES .....	28
QUADRO 12 – BALANÇA COMERCIAL DE BENS DE PORTUGAL COM O PERU (MILHÕES EUROS).....	29
QUADRO 13: ENQUADRAMENTO TEÓRICO CONCEPTUAL DA ENTREVISTA .....	32
QUADRO 14: SÍNTESE DOS PARÂMETROS UTILIZADOS NA SELEÇÃO DA EMPRESA.....	34
QUADRO 15- ANÁLISE DAS RESPOSTAS ÀS QUESTÕES DE PESQUISA .....	44

## IV. Índice Geral

Resumo.....	2
Abstract .....	3
Dedicatória .....	4
Agradecimentos.....	5
I. Lista de Acrónimos .....	6
I. Índices de Figuras.....	7
III. Índices de Quadros.....	7
IV. Índice Geral.....	8
1. Introdução .....	10
1.1. Estrutura do Trabalho.....	12
2. Revisões da Literatura .....	14
2.1. Internacionalização.....	14
2.2. Modelos de internacionalização .....	17
2.3. Teoria Custos de Transações.....	19
3. Contextualização da Economia Peruana e Portuguesa .....	21
3.1. Economia do Peru.....	21
3.2. Inflação.....	23
3.3. Conjetura para o investimento .....	25
3.4. Balança Comercial de Portugal.....	26
3.5. Investimento português no Peru.....	27
4. Metodologia da investigação.....	30
4.1. Metodologia aplicada ao presente estudo; .....	30
4.2. Objeto de Estudo .....	31
4.3. Questões de investigação .....	31
4.4. Enquadramento teórico.....	32
4.4.1. Objetivo da entrevista.....	32
4.4.2. Seleção da empresa de estudo de caso .....	34



4.4.3. Recolha da informação .....	35
5. PHC SOFTWARE, S.A. ....	35
6. Análise da entrevista .....	44
7. Discussão .....	45
7.1. Qual a razão para iniciar o processo de internacionalização no Peru? .....	46
7.2. Quais as principais barreiras no processo de internacionalização para o Peru? .....	49
7.3. Qual a capacidade de o Peru ser uma plataforma completa para o investimento na América Latina? .....	51
8. Conclusões .....	54
9. Sugestões e Limitações para futuras investigações .....	56
10. Bibliografia .....	57
11. Anexos .....	60

## 1. Introdução

O Ocidente, composto pela América do Norte, Europa, Austrália e a Nova Zelândia, vive uma das crises mais conturbadas da sua história (Naisbitt, 2016).

A crise financeira de 2008, denominada de *sub-prime*, com origem nos EUA em 2007, deu início a uma sequência de eventos que vieram agravar as contas soberanas de alguns países europeus, com maior incidência na periferia da União Europeia (UE). Por força deste cenário, Portugal enfrenta consequências graves na solvência das empresas e das pessoas (Naisbitt, 2016).

De acordo a Naisbitt (2016), o Ocidente mostra estagnação dos rendimentos *per capita*, desemprego elevado, declínio da capacidade de compra da classe média, uma desigualdade social cada vez maior e taxas de desemprego superiores a 50% entre os jovens em Espanha, Portugal e Grécia.

O ambiente de incerteza e a ausência de uma solução concertada por parte UE, que permita restaurar a confiança necessária nos agentes económicos e repor a Europa na rota do crescimento e do desenvolvimento económico, não tem contribuído positivamente para economia de Portugal (Carvalho, 2014).

Num contexto de forte integração dos mercados, os últimos anos foram muito influenciados pelo aumento dos custos e dificuldade de financiamento, não apenas do Estado Português, como também das instituições financeiras e consequentemente, das empresas e famílias.

Segundo o Banco de Portugal (2012), o futuro da economia portuguesa está dependente do aumento da sua competitividade.

De acordo a Carvalho (2014), a Europa e o mundo Ocidental enfrentam novos desafios. A emergência de um novo paradigma, a influência que os países emergentes do Índico, Pacífico e América do Sul têm nos mercados financeiros internacionais, no comércio internacional e nos principais mercados de mercadorias e matérias-primas leva a reconfiguração das instituições internacionais, políticas e financeiras e das relações de poder em temas económicos, em resultado do consumo potencial dos seus mercados internos.

De acordo Naisbitt (2016), o mundo assistirá à ascensão da Faixa Sul do Globo, que engloba a América Latina, África e a Ásia. O processo de transformação de um mundo centrado no Ocidente para um mundo multicêntrico está em curso.

Segundo um estudo da MCKinsey (2013), o aumento da procura de bens de consumo e de serviços levará, na próxima década, 7000 empresas a alcançarem receitas superiores a mil milhões de dólares, sendo que cerca de 70% delas estarão sediadas nos mercados emergentes.

A ascensão das economias emergentes irá aumentar o número de cidades em que é necessário a presença dessas empresas. Este cenário oferece que cada nova empresa a oportunidade de criar uma vaga de novos negócios, restaurantes, advogados, etc.

Estas alterações sugerem a Naisbitt (2016) um ganho certo, na medida que são um estímulo económico recíproco para a recuperação ocidental o que resultará no aumento das exportações.

Na realidade, o investimento estrangeiro tende a transportar tecnologia, novos mercados e a uma governação enquadrada por saberes próprios do cruzamento de culturas, conhecimento e experiências de diferentes geografias. Espera-se ainda que possa adicionar troca de “*know know*” e de inovação, entre os países e *players* intervenientes, através da subcontratação local de bens e serviços intermédios, ou, ainda, da capacidade de apreender competências.

No entanto, a internacionalização das empresas deve ser encarada como um desígnio estratégico para o desenvolvimento económico.

Assim, o exame do investimento português no Peru torna-se um objeto interessante de estudo na medida em que pode promover um estímulo económico recíproco.

A presente dissertação tem como objetivo central analisar o investimento português no Peru, nomeadamente a avaliação do processo da internacionalização das empresas portuguesas para este mercado.

Nesse sentido, irá ser estudado o caso específico da PHC Software e o seu processo de Internacionalização. Será, ainda, analisado o seu contexto bem como esclarecidos os benefícios e riscos inerentes da estratégia adotada.

De salientar, que o presente trabalho não será realizado na ótica de descobrir “verdades absolutas”, senão mais do que reunir conceções de diversos autores sobre internacionalização de empresas, tentando enquadrar os seus pontos de vista e quais os obstáculos encontrados.

Nesse sentido, foram sugeridas as três perguntas de partida (Quivy & Campenhoudt, 2013) que guiam a dissertação:

1. Qual a razão para promover o processo de internacionalização no Peru?
2. Quais as principais barreiras no processo de internacionalização para o Peru?
3. Qual a capacidade de o Peru ser uma plataforma completa para o investimento na América Latina?

De notar, que para responder a estas questões assim como a compreender os conceitos e os contextos sugeridos, optou-se por utilizar a metodologia de investigação qualitativa.

Este estudo foi efetuado através da pesquisa em jornais conceituados, estudos científicos e livros alusivos ao objeto de estudo, que até à data, não são abundantes.

De referir ainda, que não existem muitas empresas portuguesas no Peru, dado que este fenómeno está a surgir lentamente.

### **1.1. Estrutura do Trabalho**

A estrutura da dissertação organiza-se em cinco partes:

O capítulo dois apresenta a revisão da literatura dos conceitos que estão em foco na dissertação, nomeadamente a internacionalização, nomeadamente a sua importância e motivações e a teoria dos custos das transações.

No capítulo três procede-se à contextualização da economia peruana e portuguesa através da utilização de indicadores económicos, principalmente o PIB.

O capítulo quatro detalha-se na metodologia utilizada - o estudo de caso, a recolha de informação e serão revistas as questões de investigação.

No capítulo cinco realiza-se uma breve apresentação da empresa PHC Software S.A, nomeadamente a organização e os recursos da empresa.

No capítulo seis é feita a discussão dos resultados, enquadrando-os com as teorias explicativas do fenómeno da internacionalização.

Finalmente, no último capítulo serão divulgadas as conclusões do estudo, bem como os principais resultados, contributos da investigação e sugestões para possíveis linhas de investigação futura.

## **2. Revisões da Literatura**

A teoria consiste numa explicação geral de um conjunto de fenómenos selecionados, explicação essa estruturada de maneira satisfatória para quem esteja familiarizado com as características da realidade em estudo (Carvalho, 2008).

De seguida vamos apresentar os principais conceitos que servem de suporte ao trabalho em apreço, nomeadamente a (i) internacionalização, e os (ii) custos de transação.

### **2.1. Internacionalização**

De acordo com Carvalho (2011), a internacionalização das empresas é a principal força de crescimento e desenvolvimento de um país. Na realidade, é através da produção de bens e serviços competitivos no mercado internacional que se gera riqueza sendo que os fluxos internacionais de investimento sugerem as tendências de competitividade dos mercados.

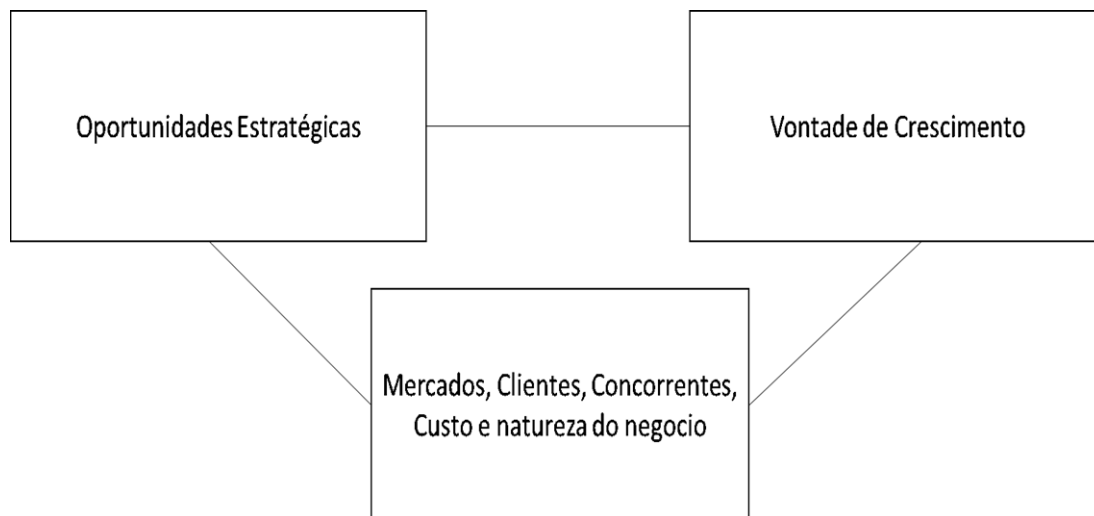
De acordo com os autores Viana e Hortinha (2002), a internacionalização é um processo que se desenvolve por etapas, começando, em regra, com a exportação. A decisão da empresa pode ter origem num processo racional de pesquisa em reação a uma oportunidade ou numa abordagem externa.

Segundo Gago, Santos, Cardoso, Campos, Vicente e Matos (2004), a internacionalização é um grande desafio que as economias devem abraçar para se afirmar competitivamente. É importante referir que a internacionalização e a competitividade estão inexoravelmente ligadas, assim como a própria captação do investimento direto estrangeiro (IDE) e o incremento das exportações.

Finuras (1999) considera que a internacionalização é o resultado da procura de vantagem por meio da diferenciação ou dos custos, os conceitos de cadeia de valor, configuração concentrada ou dispersa das funções, competências chave, rapidez, coordenação reduzida ou forte. Apesar de serem elementos preciosos para o raciocínio estratégico internacional, são, ainda assim, insuficientes.

De acordo com os Viana e Hortinha (2002), grande parte das empresas apenas operam nos seus mercados domésticos e não têm uma tradição internacional, sendo que tendem a procurar os mercados externos por diversos motivos que vão desde a possibilidade de aumentar as vendas induzindo desta forma, o efeito das sinergias ao nível da estrutura de custos, a partilha do risco, colaboração e o domínio dos mercados.

**Figura 1– Os três grupos de razões que conduzem à internacionalização**



**Fonte:** Adaptado de Viana e Hortinha (2002)

Como se observa na figura 1, pode-se relacionar as razões desta mudança de atitude com um conjunto de fatores que podem ser reunidos em três grupos. Cada ponto pode ser associado aos 3 grupos de razões, mas depende da situação de cada empresa e do mercado em que estão inseridas, no entanto existe, sempre, um ponto de partida.

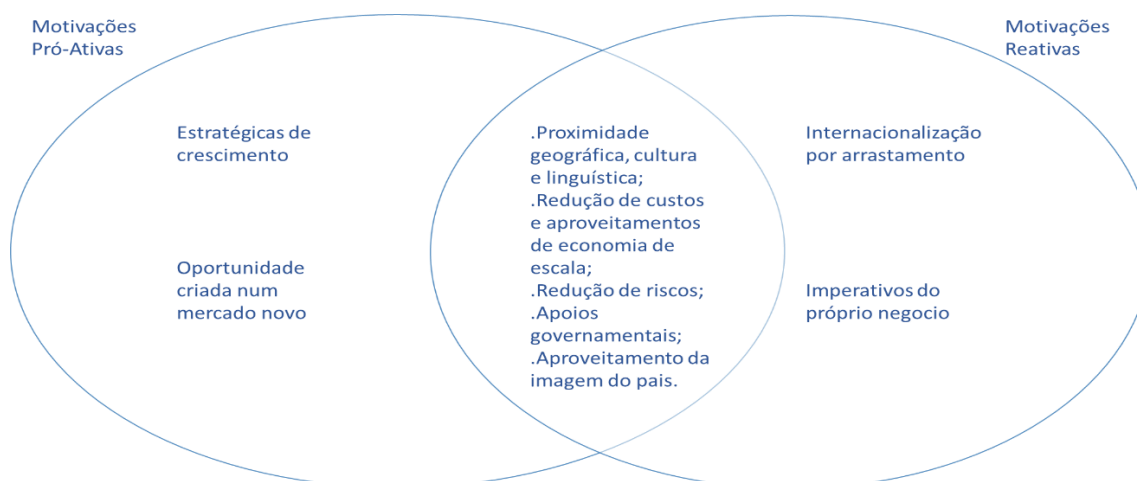
Finuras (1999) afirma, que a importância da internacionalização é muitas vezes, matéria de aquisição ou de transferência de competências e é aí que os conceitos de competências-chave tomam toda a sua importância. Isto significa que talvez seja necessário escolher os produtos e serviços que serão internacionalizados.

De acordo com Gago *et al.* (2004), um empresário ou gestor pode ter múltiplas razões para iniciar um processo de reflexão sobre a viabilidade de internacionalizar a sua empresa.

Esse empresário pode intuir que o produto que fabrica, ou os serviços que presta, têm vantagens competitivas suficientes (qualidade, preço, serviço, etc.), para arrancar com uma exportação ativa e, assim, encontrar a solução para os problemas da capacidade de produção excedentária que enfrenta sob pena de, em alguns casos, poder colocar em causa a sobrevivência da empresa.

Segundo Fernandes (2016), o diagrama de VENN (Figura 3) sugere as motivações para a internacionalização.

**Figura 2– As motivações para a internacionalização**



**Fonte:** Adaptado de Fernandes (2016)

Como observámos na figura 2, para Fernandes (2016) as motivações pró-ativas decorrem da própria estratégia da empresa sendo que estão bem identificados os objetivos-alvo a atingir, bem como o processo de internacionalização. Por outro lado, as motivações reativas ocorrem por convite/ arrastamento, por exemplo quando as empresas estão integradas na cadeia de valor de grandes multinacionais e estas multinacionais replicam o seu investimento noutra mercado e convidam a seus fornecedores estratégicos a acompanhá-las.

De acordo com Gago *et al.* (2004), os processos utilizados na internacionalização, embora muito diversificados, encontram, num grupo restrito, a sua maior frequência de utilização. Antes de realizar uma exportação ou realizar um investimento significativo é necessário estudar as condições comerciais prevalentes, os hábitos e costumes dos futuros clientes, o sistema bancário, a fiscalidade, a facilidade de acesso a parcerias locais e de analisar os sistemas alternativos de distribuição ponderando a decisão da implantação de uma rede de lojas e armazéns que tendem a otimizar a cadeia de valor.

Finalmente, identificar os riscos da operação de internacionalização promovendo a utilização do investimento de uma forma faseada de modo a consolidar a operação doméstica antes de avançar para um novo mercado.

Segundo Viana e Hortinha (2002), os processos de internacionalização podem revestir-se de várias formas, nomeadamente: (i) exportações e importações de bens e serviços; (ii) investimento na compra de empresas; (iii) licenciamento de operações produtivas e de



marketing e vendas; (iv) *joint ventures*; (v) alianças; (vi) redes industriais e redes para a internacionalização, entre outras.

Para este autor, os processos de internacionalização podem ser agrupados em quatro grandes tipos de abordagem: (a) os que assentam em estádios de internacionalização evolutivos; (b) as que analisam a internacionalização do ponto de vista do investimento, dos custos de transação e da localização; (c) as que abordam a internacionalização do ponto de vista das redes – networks e por último, e (d) as que interpretam a internacionalização do ponto de vista das opções estratégicas das empresas com vista a melhorarem a competitividade e maximizarem a sua eficiência.

De acordo com Carvalho (2011), a internacionalização é um processo gradual de evolução sequencial (etapas) e iterativo. A empresa vai acumulando experiência adquirida no relacionamento com os novos mercados e com análise das trajetórias dos concorrentes. Isto requer naturalmente tempo, *management* e capacidades financeiras.

O processo de internacionalização pode ser encarado segundo três vertentes: (1) evolução do investimento em ativos no estrangeiro (perspetiva de investimento); (2) posicionamento multimercados (perspetiva de posicionamento; processo de preservação, reforço, extensão e reconfiguração de redes (perspetiva de redes), (3) processo de ampliação e/ou aprofundamento da base de recursos e de competências da empresa (perspetivas de recursos e capacidades).

Normalmente, a internacionalização inicia-se pelos países geográfica e/ou culturalmente próximos, daí que se avance primeiro pela forma que implica uma menor afetação de recursos (exportações) até à instalação de filiais produtivas. Normalmente só um pequeno número de empresas atinge esta fase.

## **2.2. Modelos de internacionalização**

Segundo Martinet (1992), as modalidades da internacionalização distinguem-se em três grandes tipos estratégicos. (i) as estratégias de exportação, que é a modalidade mais imediata no processo de internacionalização na qual a empresa que se inicia nas operações internacionais podem fazer apelo a intermediários especializados na importação/exportação, ou pode ela mesmo encarregar-se de vender aos compradores ou aos importadores estrangeiros. (ii) o investimento direto mais do que as exportações que continua a inscrever-se na lógica das trocas entre nações, o investimento direto no

estrangeiro assinala a mundialização da economia e a emergência de lutas-cooperações entre atores públicos e os atores privados. (iii) por fim, a transferência de *know-how*.

#### Quadro 1– As componentes de uma transferência de *know-how* por tipo de sistema

Os sistemas Contratuais na base de T.K.M	Técnica	Formação	Assistência técnica ou gestão da produção	Marketing	Gestão organizacional	Investigação e desenvolvimento	Venda de tecnologias (bens)
Licença	C	E	E		E		
Franchising Produtos	C	C	C	C	C	E	
Franchising de Distribuição		C		C	C	E	
Franchising de Serviço		C		C	C		
Lifred		C		C	C		
Joint-Venture	C	C	C	C	C	E	
Produto na mão	C	E	C	C	C	E	
Cadencia na mão	C	C	C				C
Mercado na mão	C	C	C	C			C
Gestão na mão	C	C	C	C	C		C
Investigação e desenvolvimento na mão	C	C	C	C	C	C	C

C = componente fazendo parte integrada do sistema.

E = componente podendo eventualmente ser integrada no sistema.

**Fonte:** Adaptado do Martinet (1992)

Como é possível observar no quadro 1, os sistemas contratuais de transferência de *know-how*, desenvolverem sob efeito de vários fatores: (i) a maior complexidade das tecnologias, (ii) a vontade dos países não industrializados de controlar o seu desenvolvimento, (iii) a normalização das técnicas, (iv) a evolução económica-política.

As transferências de *know-how* dão lugar a acordos contratuais comportando mais frequentemente dimensões tecnológicas, formação, gestão e marketing com respeito a natureza de cada sistema.

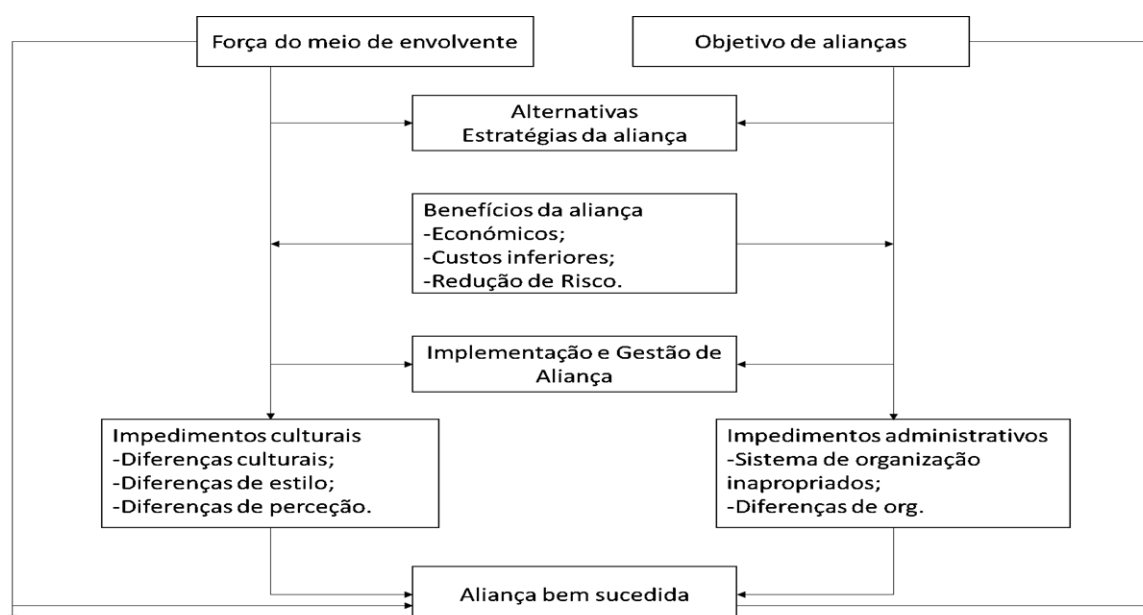
De acordo com Finuras (1999), a estratégia empresarial tem sido, tradicionalmente, desenvolvida como uma arte de confronto em atmosfera concorrencial, só podendo

produzir ganhadores e perdedores. Contudo, as alianças, ao nível dos negócios internacionais, têm-se tornado numa forma alternativa através de diferentes formas de cooperação.

A cooperação engloba várias modalidades que vão desde simples acordos até transformações estruturais mais ou menos profundas.

Entre as várias formas de cooperação possíveis de equacionar num processo de internacionalização, podem referir: *joint ventures*; contrato de marketing; licenciamento de patente e *know-how* e o *franchising*.

## Quadro 2– Pontos a analisar para encarar as alternativas de internacionalização



**Fonte:** Adaptado de Finuras (1999)

No quadro 2 observamos as várias alternativas de internacionalização das empresas que podem ser tidas em conta para uma melhor avaliação das várias possibilidades que se lhes colocam no processo da internacionalização. Este quadro é particularmente adequado para as empresas de pequena e media dimensão.

### 2.3. Teoria Custos de Transações

Para Coase (1937), pode-se definir custos de transação como os custos necessários para o intercâmbio, tais como os custos de pesquisa, custos de informação, custos de negociação, custos de decisão, custos de controlo e custos de execução.

Nesse sentido, Williamson (1975) desenvolveu uma análise alternativa para questões microeconómicas utilizando o conceito de transações. Para este autor, existiam duas formas básicas alternativas através quais as empresas organizariam as suas atividades: mercados (contratação externa de atividades) ou hierarquias (utilização de sua própria estrutura para conduzir estas atividades). A empresa optaria por mercados ou por hierarquias quando a alternativa selecionada conduzisse a custos mais reduzidos (de transação, no caso dos mercados, e de organização, no caso das hierarquias).

De acordo Eggertsson (1990), os custos de transação podem ser classificados em três grupos: os custos de informação, os custos de negociação e a supervisão.

Para Williamson (1985), a perspectiva da teoria dos custos de transações e o desenvolvimento dos fornecedores na forma direta requiere investimentos específicos pelas empresas compradoras.

Moran e Goshal (1996) sugerem que Williamson se foca numa só disposição da natureza humana. Argumentam, que o comportamento humano é balanceado e realista e que as atitudes humanas estão determinadas pelas personalidades e as situações de cada indivíduo.

Para Hobb (1997), um elemento crítico da teoria dos custos de transação é, *ceteris paribus*, a maneira específica como ocorrerá a coordenação vertical entre as diferentes etapas de produção, processamento e distribuição será de tal forma que se minimizam os custos de transação.

Para Nototeboom (2002), a teoria dos custos de transação foca-se na eficiência estática (custo de produção, custo de transação e custo de organização). No entanto, o autor propõe uma perspectiva baseada mais na eficiência dinâmica e na inovação incorporando o câmbio tecnológico, *know-how* e as preferências.

De esta maneira o risco e a incerteza na cadeia de abastecimento passam a ser um fator decisivo na hora de gerar relações de coordenação e colaboração no fim de mitigar seus efeitos.

Ménard (2006) reconhece que Williamson aproveitou integrar, nas suas distintas obras, um marco teórico coerente com diferentes conceitos teóricos que antes estavam dispersos na ciência económica, tal como os acordos contratuais, as estruturas organizacionais, os custos de transação, a especificidade de ativos e racionalidade limitada.

### 3. Contextualização da Economia Peruana e Portuguesa

#### 3.1. Economia do Peru

De acordo com o Guia de Negócios de Ernst Young (2015), o Peru tem uma população de trinta e um milhões de pessoas.

A sua economia é reflexo da sua variedade geográfica, dos recursos de depósitos mineiros e de um extenso mar que tradicionalmente provisiona a pesca como um setor económico importante.

Resultado do seu crescimento económico, o PIB do Peru triplicou na última década. Como consequência, a sua rápida expansão tem reduzido a sua taxa nacional de pobreza em quase 18% nos últimos 7 anos (Ernst Young, 2015).

Estes resultados foram impulsionados pelo dinamismo da diversificação da oferta exportável, aumento dos preços mundiais das *commodities*, políticas de mercado favorável aos investidores e agressivas estratégias de liberação do comércio.

De acordo com Velarde (2016), no primeiro trimestre de 2016, o PIB cresceu 4.4%, a segunda maior taxa dos últimos oito trimestres, depois da expansão dos 4.7 % no trimestre anterior. Este crescimento foi influenciado pelo incremento das exportações de 7.8%, tendo o investimento público atingindo uma taxa de 15.3%. Em contrapartida, o investimento privado desceu para 4.7 % como resultado do menor investimento no setor mineiro.

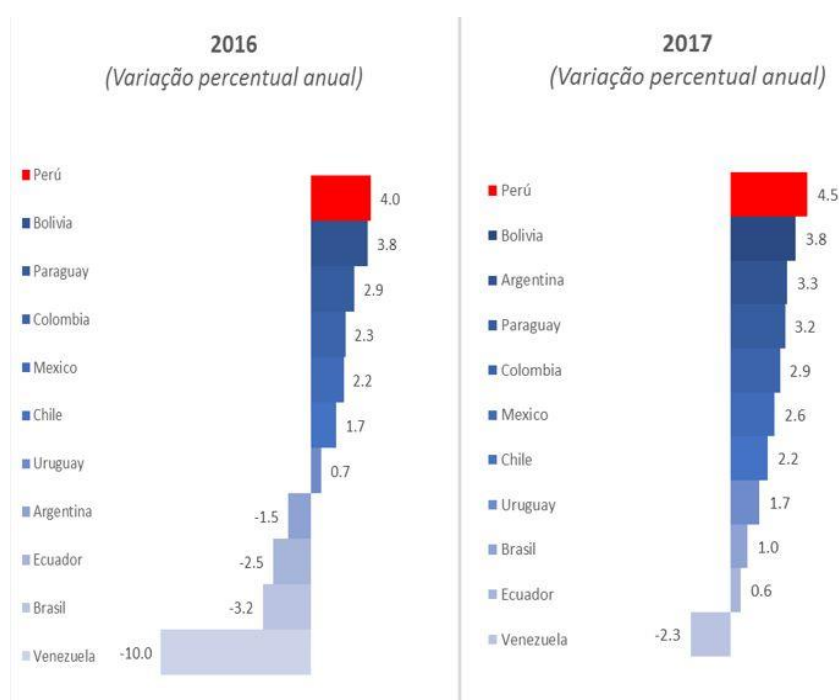
A previsão do PIB anual para 2016 mantém-se nos 4.0% (Velarde, 2016)

Segundo o mesmo autor, para o ano 2017, projeta-se um crescimento do PIB 4.5%, considerando uma expansão dos setores primários, principalmente a exploração mineira, as pescas e a recuperação dos sectores não primários.

Velarde (2016) sugere que se assiste a uma recuperação do investimento privado e das exportações não tradicionais.

No Quadro 3 é possível verificar que o crescimento da América do Sul, em 2016, onde se considera igualmente o México, é de (-) 0.4%. Para o ano de 2017 prevê-se uma recuperação da economia da região para uma taxa 1.8%.

**Quadro 3 – Evolução do PIB: América Latina (variação percentual anual)**



**Fonte:** Adaptado de Consensus Forecast Latin America (Agosto, 2016)

O Peru apresenta o maior crescimento económico da América do Sul com uma taxa de 4.0% para o ano 2016. E, as projeções sugerem que em 2017 dever continuar a liderar o crescimento regional com uma taxa de 4.5%. A atividade económica para a maioria dos países da região recuperar-se-ia num contexto dos preços “*commodities*” estáveis (Velarde, 2016)

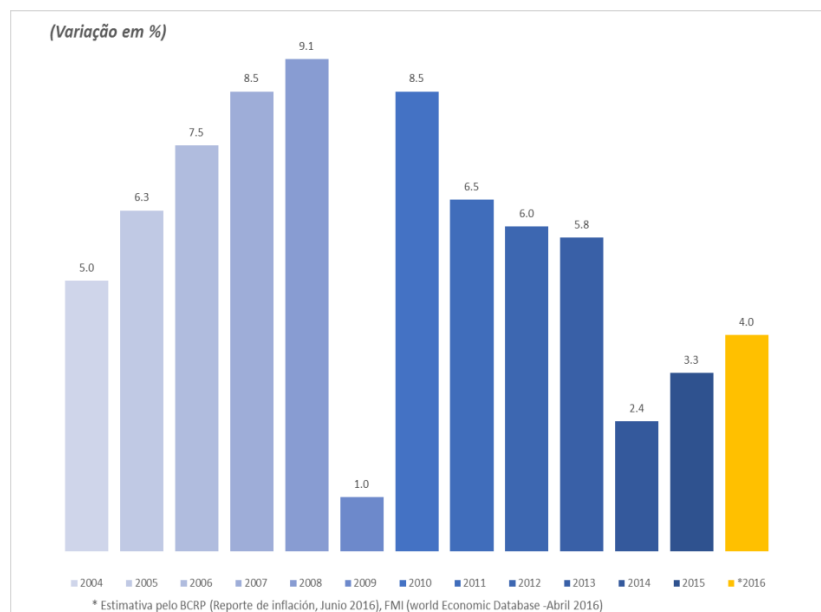
De acordo com EY (2015), o PIB do Peru tem crescido de forma constante desde o ano de 2000, chegando a acumular um crescimento médio anual de 5.3%.

E com base nestes resultados é considera uma das economias com melhor crescimento na região.

Podemos observar no quadro 4, um crescimento acelerado da economia peruana na última década, apresentando taxas médias de 9.1% ao ano desde 2006, sendo a taxa mais baixa de 1.0% no ano 2009 devido à crise mundial do ano 2008.

No ano 2014 apresenta também a segunda taxa mais baixa de 2.4% devido à queda dos preços das “*commodities*”.

**Quadro 4 – PIB 2004-2016\* (variação percentual anual)**



**Fonte:** Adaptado do Banco Central de Reserva del Peru (BCRP).

\*Estimativas do BCRP (Reporte de Inflação, Junho 2016).

Nos últimos anos verifica-se uma tendência de crescimento do PIB peruano pela estabilização dos preços das *commodities* e a melhoria da economia mundial.

De acordo com Naisbitt (2016), o Peru é uma das economias com melhor desempenho da América Latina devido às políticas de comércio livre, investimento privado e os acordos comerciais com diferentes países estratégicos.

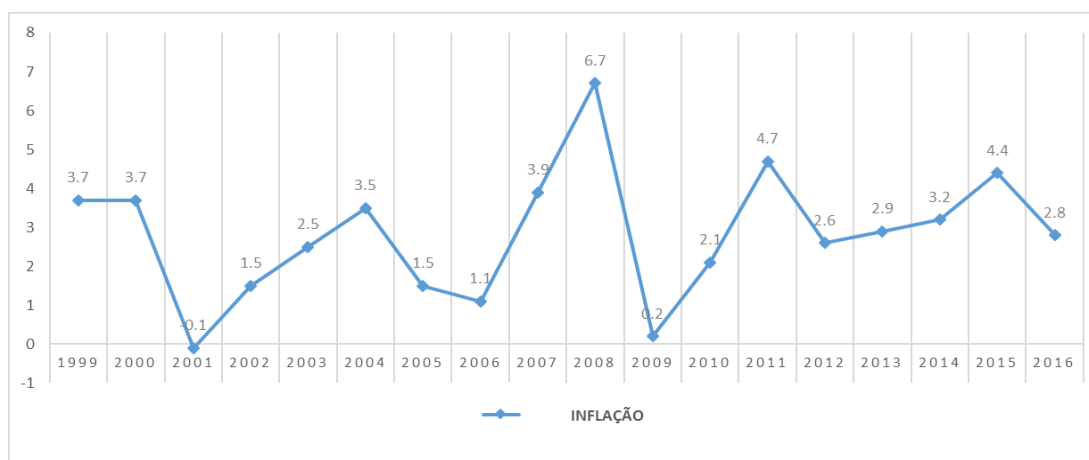
### 3.2. Inflação

A inflação, nas últimas décadas do século passado, foram o principal problema das economias sul americanas.

De acordo com EY (2016), o Peru tem alcançado importantes avanços no seu desempenho macroeconómico nos últimos anos, com taxas de crescimento do PIB muito dinâmicas, taxas de câmbio estáveis e uma baixa inflação.

Com efeito, nos últimos catorze anos, a economia peruana alcançou a inflação média anual mais baixa dos países da América do Sul.

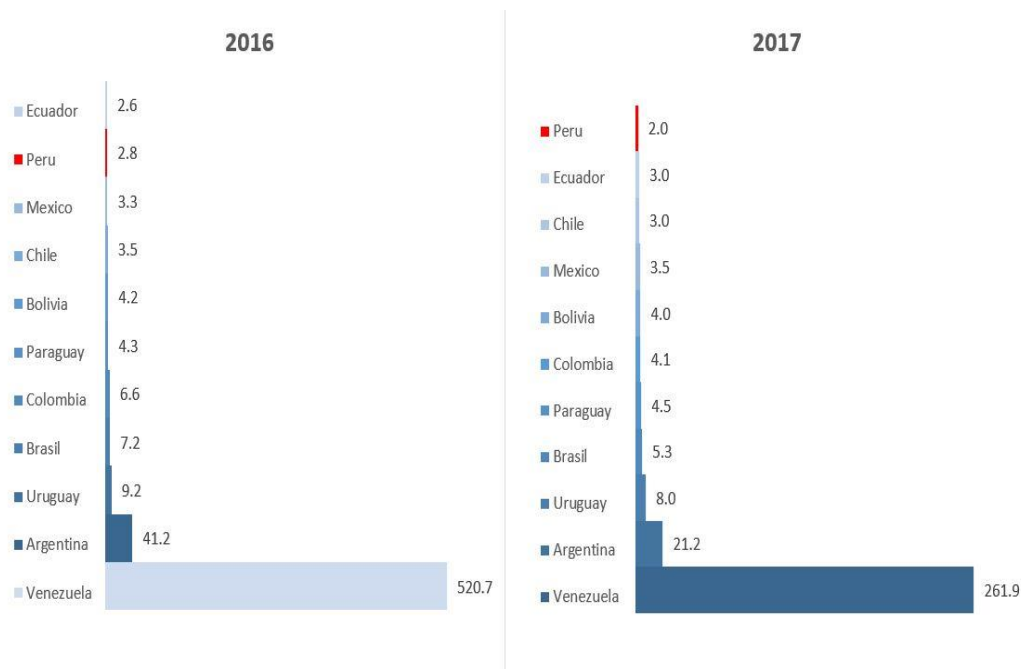
**Quadro 5 – Taxa de Inflação do Peru desde 1999-2016\* (variação percentual anual)**



**Fonte:** Adaptado do Banco Central de Reserva del Peru.

Como podemos observar no quadro 5 a taxa de inflação mais alta é 6.7% no ano 2008 e para o ano 2016 a previsão é de 2.8%. Deste modo, a taxa de inflação entra no objetivo proposto pelo *Banco Central de Reserva del Perú*, posicionando-se entre 1.0% e 3.0%.

**Quadro 6 – Taxa de Inflação: América latina (variação percentual anual)**



**Fonte:** adaptado do Consensus Forecasts Latin America (Agosto, 2016)



Como se observa no quadro 6, a taxa de inflação do Peru tende a ser uma das mais baixas da região, apresentando uma estimativa para o ano 2016 de 2.8%, inferior à do Equador que apresenta uma taxa de 2.6%.

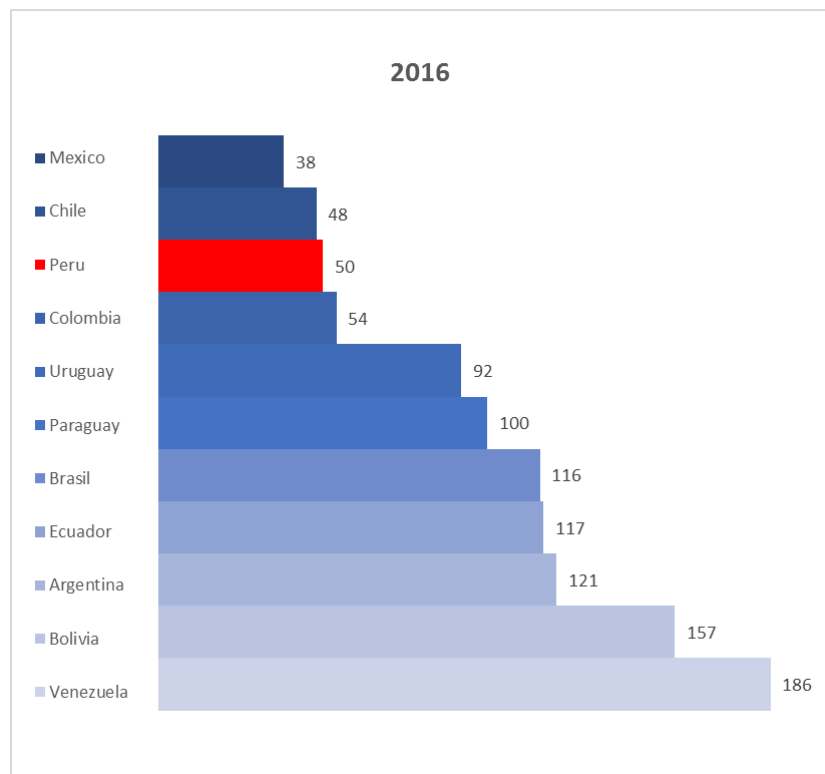
Estima-se para o 2017, que o Peru, com uma taxa 2.0%, seja o país da América Latina com a taxa de inflação mais baixa da região.

### 3.3. Conjetura para o investimento

De acordo com a EY (2016), o Peru procura atrair investimento estrangeiro em todos os setores da economia, tendo para tal tomado medidas que induzam uma política de investimento coerente que mitigue obstáculos aos investidores estrangeiros. Por esta razão, o Peru é considerado um dos países com melhor regime na captação de investimento.

De acordo com Kuyeng (2016), o Peru oferece um ambiente legal favorável para o investimento estrangeiro. Exemplo disso, é o trato não discriminatório que o investidor estrangeiro recebe, a livre transferência de capitais, garantia da propriedade privada, etc.

#### Quadro 7 – Ranking dos países com facilidade para fazer empresa e negócios.



**Fonte:** Adaptado do Banco Mundial. Doing Business (2016).

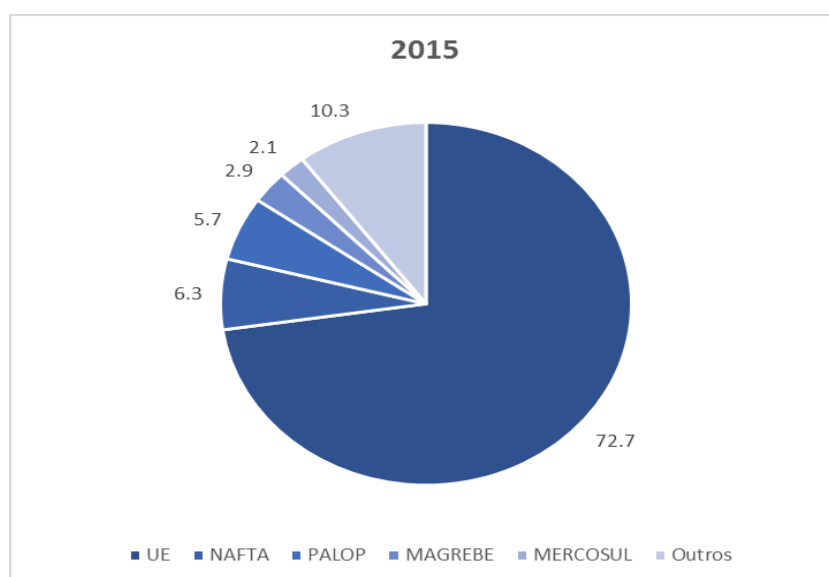
Como observamos no quadro 7, o Peru ocupa o lugar 50 de 189 do ranking de países com facilidade para fazer empresas e negócios. Relativamente aos países da América do Sul, o Peru ocupa o 3º lugar.

### 3.4. Balança Comercial de Portugal

De acordo com AICEP (2016), nos últimos cinco anos, as exportações e importações de bens e serviços registaram taxas de crescimento médias anuais de 4,7% e 1,1%, respetivamente.

O saldo da balança comercial de bens e serviços foi positivo entre 2012 e 2015, invertendo a tendência negativa registada anteriormente.

#### Quadro 8 – Distribuição geográfica das exportações de Portugal (%)



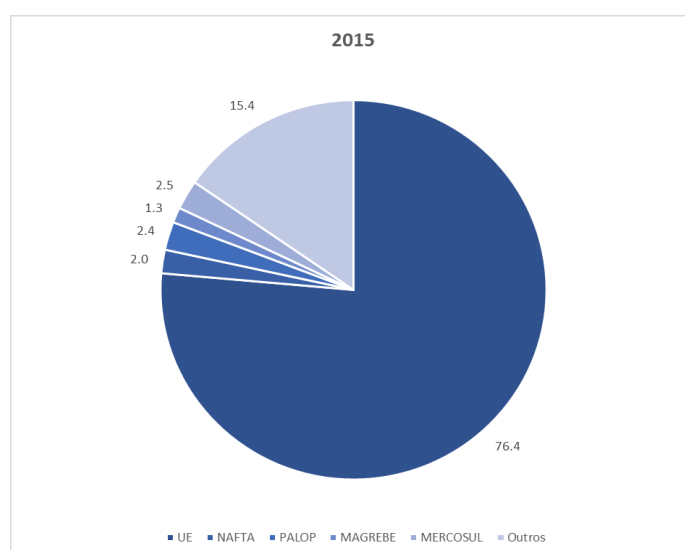
**Fonte:** Adaptado do INE – Instituto Nacional de Estatística.

Como observamos no quadro 8 o principal destino das exportações de bens permanece a UE 72.7% do total em 2015, seguida do NAFTA 6.3%, dos PALOP 5.7%, do MAGREBE 2.9% e do MERCOSUL 2.1%.

De referir que a UE e o NAFTA aumentaram as respetivas quotas face a 2014, assim como o MAGREBE, enquanto os PALOP e o MERCOSUL reduziram.

Os cinco maiores clientes de Portugal são Espanha, França, Alemanha, Reino Unido e EUA - concentraram cerca de 60,8% do total exportado em 2015.

**Quadro 9 – Distribuição geográfica das importações de Portugal (%)**



**Fonte:** Adaptado do INE – Instituto Nacional de Estatística.

De acordo com o Quadro 9, a UE foi a origem da maioria dos produtos importados em 2015 com perto de 76.4% do total, seguida do MERCOSUL 2.5%, dos PALOP 2.4%, do NAFTA 2.0% e do MAGREBE 1.3%.

A Espanha, Alemanha, França, Itália e os Países Baixos permaneceram como os cinco principais fornecedores, que representaram juntos 63.5% das importações efetuadas em 2015.

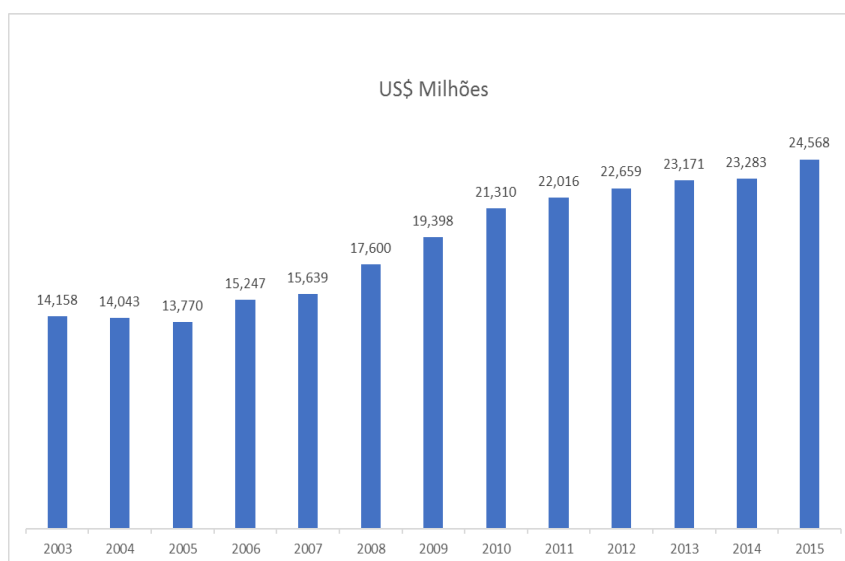
Destes, destacam-se os aumentos de quota dos quatro primeiros e a manutenção de quota do último.

### **3.5. Investimento português no Peru**

De acordo com o AICEP (2014), o investimento direto estrangeiro (IDE) tem sido um dos fatores decisivos na estratégia de desenvolvimento económico do Peru etndo aumentado de \$18 mil milhões em 2008 para \$23 mil milhões em 2013.

Esta evolução resulta em grande medida da atitude positiva - *investor-friendly* - do Governo peruano relativamente ao investimento, quer seja estrangeiro ou nacional.

## Quadro 10 – Investimento Direito estrangeiro em milhões de US\$ no Peru.



**Fonte:** Adaptado do ProInversión (2016).

Como podemos observar no Quadro 10, o IDE no Peru nos últimos 12 anos tem representado aumentos significativos, apresentando, em 2003, valores na ordem dos 14 mil milhões de dólares e, em 2015, 24 mil milhões de dólares.

Apesar de ser um país “investor-friendly” e com grandes oportunidades, o investimento português no Peru continua largamente concentrado no grupo Mota-Engil, que aí se instalou em 1998 e é hoje um destacado player no mercado.

Em 2013, com o apoio da Mota-Engil, foi incubada uma metalomecânica pertencente à PME portuguesa Solargus. As restantes empresas portuguesas estabelecidas no Peru operam na área dos serviços, nomeadamente filiais de empresas de engenharia, e uma filial comercial da farmacêutica portuguesa Atral-Cipan.

## Quadro 11 – Operadores Económicos Portugueses

Exportadores para o Peru	2011	2012	2013	2014	2015*
Nº Empresas	116	167	207	225	246

**Fonte:** Adaptado do INE – Instituto Nacional de Estatística (2015).

(\*2015 provisórios)

Nota: inclui apenas pessoas coletivas (sociedades). Exclui empresas em nome individual,

valores estimados para empresas abaixo do limar assimilação no comércio intercomunitário e empresas desconhecidas e estrangeiras no comércio extracomunitário.

Como observamos no Quadro 11, existe um crescimento das empresas portuguesas que exportam para o mercado peruano e estima-se para 2015 quase o dobro das empresas a exportar para o mercado peruano que em 2011.

Quadro 12 – Balança Comercial de Bens de Portugal com o Peru (milhões euros)

	2011	2012	2013	2014	2015
Exportações	15,9	24,0	28,6	30,3	34,2
Importações	28,9	24,5	18,9	14,9	14,9
Saldo	-13,0	-0,5	9,7	15,3	9,0

**Fonte:** Adaptado do INE – Instituto Nacional de Estatística (2016).

Como observamos no quadro 12 as exportações de bens de Portugal para o mercado peruano têm apresentado um crescimento comparativamente entre o ano de 2011 e o ano de 2015, de 15 milhões de euros para de 34 milhões de euros.

#### **4. Metodologia da investigação**

A metodologia deste estudo baseia-se numa análise qualitativa estudo de caso.

Para Yin (2001), o estudo de caso é, apenas, das muitas maneiras de fazer pesquisa em ciências sociais. A investigação enquadra-se num estudo de caso tipo único. O caso único representa um projeto comum para se realizar estudos de caso, e foram descritos em duas etapas: as que utilizam projetos holísticos e as que utilizam unidades incorporadas de análise.

A investigação qualitativa deve ser utilizada quando no estudo intensivo a “análise recai sobre um pequeno número de informações complexas e pormenorizadas” (Quivy & Campenhoudt, 2013).

O estudo de caso é utilizado em várias situações como por exemplo: nos estudos de Gestão, Sociologia, Ciências Políticas, Etc (Sousa e Batista, 2011).

##### **4.1. Metodologia aplicada ao presente estudo;**

O objetivo desta dissertação é apresentar um caso de uma empresa portuguesa em processo de internacionalização para o Peru.

Neste sentido, será estudado como a empresa encarou entrar no mercado peruano tendo em consideração: a internacionalização de uma empresa, o tempo do processo de internacionalização, a importância das parcerias e identificação dos obstáculos à internacionalização.

A metodologia utilizada para fazer este trabalho é a investigação qualitativa tendo a entrevista sido o instrumento para alcançar tal desiderato.

A entrevista apoia-se na elaboração da problemática de investigação, e no fundo tem como função primordial a revelação de aspetos determinantes do fenómeno estudado em que o investigador não teria livremente pensado por si mesmo, e assim, completar as pistas de trabalho sugeridas pelas suas leituras (Quivy e Compenhoudt, 2008).

Para Perrin (2011), as entrevistas são uma fonte primária rica dos estudos de caso, permitindo obter informações sobre casos em primeira mão, pois estas relatam a sua própria investigação e suas ideias.

Garrido (2012) reforça que é importante ter bem presente, que as entrevistas representam a opinião do entrevistado. É natural que haja algum enviesamento pelo entrevistado, uma vez que o relato teve como base as suas experiências anteriores, as suas motivações, etc.

#### **4.2. Objeto de Estudo**

O presente estudo pretende analisar o Investimento Direto Estrangeiro (IDE) português no Peru e perceber quais foram as causas que levaram a esse fenómeno e se poderia trazer benefícios comerciais aos países em questão.

#### **4.3. Questões de investigação**

Neste sentido, surgem as três questões de partida que irão guiar a dissertação:

##### **1 Qual a razão para iniciar o processo de internacionalização para o Peru?**

O presente estudo pretende analisar o Investimento Direto Estrangeiro (IDE) português no Peru e perceber quais foram as motivações que levaram a esse fenómeno.

Esta perspetiva levanta algumas questões nos processos de internacionalização em mercados emergentes, muito marcados pela falta de maturidade das instituições e pela informação assimétrica. Deste modo, emerge a necessidade de adaptação às características locais das estruturas e instrumentos, determinando as capacidades e competências a mobilizar *ab initio* para o projeto (Carvalho, 2008)

##### **2 Quais as principais barreiras no processo de internacionalização para o Peru?**

O presente estudo pretende analisar o IDE português no Peru e perceber quais foram as barreiras encontradas no processo de internacionalização no mercado peruano.

Neste contexto de elevada incerteza existe um valor associado à flexibilidade (Buckley e Casson, 1998) importa, pois, analisar quando é que as empresas se internacionalizam? Quais os fatores organizacionais e de gestão que afetam o sucesso de um processo de internacionalização?

##### **3 Qual a capacidade de o Peru ser uma plataforma completa para o investimento na América Latina?**

Pretende-se analisar o IDE português no Peru e perceber quais foram as facilidades para entrada do IDE e estabilidade económica do mercado de destino.

Como estamos a tratar de investimentos em processos de internacionalização, importa dar particular atenção às competências e ao conhecimento complexo recolhido ao longo do tempo nas relações internacionais dos países e, em consequência, das empresas que deles fazem parte.

Naturalmente, as decisões políticas de governação de um país influenciam, e são *de per si*, influenciadas pela sociedade, pelas instituições e pelas empresas. Aqui, vale a pena recordar Porter (1980) que postulava que “a competitividade de um país era resultado da competitividade das suas empresas”.

#### 4.4. Enquadramento teórico

Para Quivy *et al.* (2008), elaborar o enquadramento teórico é uma maneira de sintetizar as ideias e os conceitos sobre os temas a desenvolver de forma a relacioná-los entre si, tendo em conta o contributo teórico inscrito na revisão da literatura e no âmbito dos acontecimentos que se pretende estudar.

##### 4.4.1. Objetivo da entrevista

Quadro 13: Enquadramento teórico conceptual da entrevista

	Variáveis	Questões	Contribuições teóricas	Descrição
Motivos	-Motivações	1) Quando começaram a preparar o processo de internacionalização?	Vianna e Hortinha (2002); Carvalho (2014), Fernandes (2015).	A motivação é a procura de competências e capacidades complementares em busca de mercado, recursos ou reconhecimento.
Premissas (conceção)	-Experiência -Confiança	2) Qual era a experiência da empresa a nível internacional? Capacidades financeiras 3) A presença de fornecedores no mercado destino contribuiu para a escolha do país?	Martinet (1992), (2006); Carvalho (2008); Nonaka e Takeuchi, (1994); Carrvalho (2012).	Para construção de um clima de confiança recíproca, a partir da complementaridade dos objetivos para o projeto empresarial conjunto.
Contexto (envolvente)	-Instituições -Mercado	4). Tiveram apoios para elaborar o projeto de internacionalização? 5) Quais são as principais atratividades do mercado destino?	Fernandes (2015); Carvalho (2008); Serra (2016).	As empresas devem de entrar a um mercado externos com uma visão bem nítida e com uma estratégia de entrada bem definida e calculada.



<b>Articulação (organização)</b>	-Cultura -Acesso à tecnologia	6) A componente cultural do país destino representou um incentivo ou um constrangimento no processo? 7) Houve necessidade de adaptar a vossa capacidade produtiva?	Tidd, Bessant e Pavitt (2003); Fukuyama (2004); Goleman (2005); Casson e Mol (2006)	A sociocultura organizacional e nacional parametriza comportamentos e formas de intervenção. A dinâmica de melhoria continua através do acesso de tecnologia.
<b>Aprendizagem inter-organizacional</b>	-Vontade de aprender	8)Os assuntos legais e comerciais foram geridos por empresas externas? 9)Têm quadros do Perú em Portugal?	Tidd, Bessant e Pavitt (2003); Fukuyama (2004); Goleman (2005);	A internacionalização pode ser utilizada como uma oportunidade de aprendizagem de novas competências de mercado.
<b>Expectativas</b>	-Criação de valor	10) Quais as expetativas de apropriação de valor?	Duysters, Kok e Vaandrager (1999); Bruce, Leverick e Litler (1995); Parkhe (2006).	Análise de desempenho (criação de critérios de avaliação) e estudo dos resultados.

**Fonte:** adaptado de Carvalho (2011)

De forma a atingir cada um dos objetivos através da entrevista, elaborou-se as seguintes questões para cada um dos objetivos:

- 1 Qual a razão para iniciar o processo de internacionalização no Peru?
  - Quando começaram a preparar o processo de internacionalização?
  - Quais são as principais atividades do mercado destino?
  - A presença de fornecedores no mercado destino contribuiu para a escolha do país?
  - A componente cultural do país destino representou um incentivo ou um constrangimento no processo?
- 2 Quais as principais barreiras no processo de internacionalização para o Peru?
  - Tiveram apoios para elaborar o projeto de internacionalização?
  - Houve necessidade de adaptar a vossa capacidade produtiva?
  - Os assuntos legais e comerciais foram geridos por empresas externas?
  - Qual era a experiência da empresa a nível internacional?
  - Têm quadros do Perú em Portugal?
- 3 Qual a capacidade de o Peru ser uma plataforma completa para o investimento na América Latina?

- Quais são as principais atratividades do mercado destino?
- Quais as expectativas de apropriação de valor?

#### 4.4.2. Seleção da empresa de estudo de caso

Para realizar-se este trabalho é importante a participação direta de uma empresa portuguesa em processo de internacionalização para o Peru.

Para uma melhor perceção do processo optou-se por realizar a entrevista a um funcionário sénior da mesma, para conhecer os desafios da internacionalização. Assim, foi selecionada uma empresa portuguesa com presença em Peru seja por via da exportação, concessão de licenças e/ou IDE.

Para o presente estudo, foram selecionadas empresas portuguesas que se encontram no mercado peruano e foram as seguintes:

Quadro 14: Síntese dos parâmetros utilizados na seleção da empresa.

<b>Empresa</b>	<b>Idade</b>	<b>Mercados Externos</b>
Newhotel Software	33	Mais de 50 países em Europa, Medio Oriente, Africa, Américas e Asia pacifico.
PARFOIS - BARATA & RAMILO, S.A.	23	Encontra-se em 50 países em Europa, América do Sul e Centro, Asia e Africa.
PHC Software, S.A	27	Encontra-se em 4 países em Espanha, Angola, Moçambique e Peru.
Frezite Ferramentas de Corte, S.A	39	Mais de 50 países distribuídos por todos os continentes.
COBA Group	55	Mais de 40 países e escritórios em 3 continentes.
Mota Engil	70	Mais de 20 países em América do Sul, Africa e Europa.

As empresas foram contactadas inicialmente por telefone, com o intuito de marcar uma entrevista. Destas, apenas a empresa PHC Software, SA mostrou disponibilidade no dia 12 de dezembro do 2016.

Será feita uma pequena descrição da empresa, assim como serão debatidos e analisados os objetivos colocados para realização da entrevista.

No final do capítulo realizaremos uma reflexão sobre os fatores que consideramos determinantes para internacionalização das empresas Portuguesas no Peru.

#### **4.4.3. Recolha da informação**

Os dados empíricos foram obtidos, por meio de entrevista e com o apoio de um guião de questões abertas (ver Anexo 1).

Com esta técnica, que implicou sempre uma situação presencial com o entrevistado, conseguiu-se criar um clima de aproximação relacional que favoreceu a expressão livre de conhecimentos, atitudes e intenções por parte deste. O guião da entrevista (anexo 1) é composto por duas secções principais, focalizadas: 1.<sup>a</sup> na informação geral sobre a empresa (história e descrição do negócio) e 2.<sup>a</sup> no acordo de cooperação com o propósito de explorar o seu processo: origens, importância, impacto do relacionamento em cada lado do acordo, tipo de cooperação, natureza das interações e comunicações efetuadas entre as partes e benefícios/dificuldades originados, entre outros aspetos.

Na investigação qualitativa, “não se criam hipóteses que preveem relações entre variáveis, mas exploram-se múltiplas variáveis cujas relações só podem ser conhecidas depois de recolhidos os dados” (Flick, 2005, 37).

A entrevista foi efetuada de forma presencial no dia 12 de dezembro de 2016, à Dr.<sup>a</sup> Carla Alexandra Paulos Matias, *Accounting Coordinator da empresa PHC*.

De sublinhar que a entrevista se baseou no método de conversação informal (Patton, 1990), onde foram discutidos diferentes temas objeto do estudo e questões relacionadas.

Para Varamäki (1996), a vantagem da abordagem de conversação informal para a entrevista reside no facto de este método permitir ao entrevistador ser responsável pelas diferenças individuais e pelas mudanças promovidas.

### **5. PHC SOFTWARE, S.A.**

A empresa, criada em 1989 pelo atual CEO Ricardo Parreira, dedica-se à criação de Software focando no aumento de rentabilidade das empresas.

A PHC tem como objetivo de fortalecer aquela que consideram ser a característica vital do software: a capacidade de se adaptar ao utilizador. Para a PHC, esta é a particularidade que permite às empresas fazerem mais com menos e obterem assim mais produtividade. Mas a qualidade de um software passa também pela forma como é implementado.

Sendo assim sua busca constante pela satisfação dos clientes, através da qualidade do

software e da sua facilidade de utilização, que os motiva à permanente inovação, construindo as suas aplicações com constantes novas tecnologias e abordagens.

Os serviços desta empresa são comercializados no mercado nacional bem como em países como Espanha (desde 2009), Moçambique (desde 2000), Angola (desde 2004) e o iniciou do processo de internacionalização para o Peru em 2016.

A missão da PHC é a criação de soluções inteligentes, apelativas e completas que proporcionam flexibilidade, rapidez e sucesso para o negócio dos seus clientes nacionais e internacionais. A sua visão, é que a liberdade para a mudança nas organizações no mercado nacional e internacional só é possível através de software espetacular.

Finalmente, a empresa considera que “os valores são a paixão pelo cliente, inovação, confiança, coesão, audácia e excelência na execução”.

#### **a. Organização e Recursos:**

O organigrama da empresa está desenvolvido pelo conjunto de relacionamentos internos da empresa, destacando-se a organização em quatro órgãos compostos por vários departamentos hierárquicos, nomeadamente:

*Human Resources* (HR): atentos ao incremento de exigências do mercado e às carências internas existentes, o departamento de Recursos Humanos da PHC responsabiliza-se por atrair talento, no recrutamento e seleção, acolhimento e integração dos colaboradores, gestão de avaliação de desempenho, formação e desenvolvimento, gestão da cultura, valores e eventos/ atividades com os colaboradores e ainda gestão de saídas.

*Financial* (FI): o departamento responsabiliza-se por *accounting* da empresa, *information technology*, *operational services* e *internal operations*.

*Performance Analytics* (PA): responsabiliza-se por criar e manter os processos de pedidos de dados, análises, listagens ou *kpis*, auditar os dados extraídos e os processos de obtenção, auditar os *kpis* dos departamentos, assegurar e coordenar auditoria externa anual de manutenção da certificação de qualidade e controlo do *budget*.

*Chief Operations Officer* (COO): A COO é responsável pelos departamentos Portugal Business (PTBU) e International Business (INTER BU). Os departamentos referidos são responsáveis por *sales*, *direct marketing*, *service suport* e *service training* para Portugal e mercados Internacionais, respetivamente.

*Global Marketing (GM)*: responsabiliza-se pela definição global da estratégia de marketing PHC, estratégia de marcas e trabalhar conjuntamente com as *Business Teams*.

*Development (DE)*: as empresas necessitam de um departamento que responda às necessidades, novas tendências e mudanças repentinas do mercado e esse é o trabalho desenvolvido por este departamento. O departamento DE responsabiliza-se pela qualidade, por criar conteúdos e realizar correções do software.

### **b. Analise SWOT**

Num projeto desta natureza é importante perceber melhor os pontos fortes (S – *Strenghts*) e os pontos fracos (W – *Weaknesses*), relativos ao ambiente interno da empresa e as oportunidades (O – *Opportunities*) e ameaças (T – *Threats*), relacionadas com o ambiente externo da empresa.

A origem da análise SWOT é atribuída a Albert Humphrey, na sequência de investigação efetuada nos anos de 1960s e 1970s no Stanford Research Institute (atualmente SRI International), usando dados de empresas do Fortune 500. A análise SWOT pode ser aplicada a produtos, lugares, indústrias, empresas ou pessoas e destina-se a identificar os fatores internos e externos que são favoráveis e desfavoráveis para a persecução do objetivo (Barbosa, 2015).

Barbosa (2015) identifica alguns fatores típicos de análise, nomeadamente:

- Pontos fortes?
  - Quais as vantagens que a organização possui?
  - O que faz melhor do que os outros?
  - Quais os recursos únicos ou vantagens de custo possui que outros não podem ter acesso?
  - Qual é a proposta única de venda da organização?
  - O que as pessoas no mercado vêm como os seus pontos fortes?
  - Quais os fatores que lhe permitem concretizar a venda?
- Pontos fracos?
  - O que pode melhorar?
  - O que deve evitar?
  - O que pode limitar o crescimento?
  - O que as pessoas no mercado vêm como os seus pontos fracos?

- Quais os fatores que podem impedir de concretizar a venda?
- Oportunidades
  - Quais as boas oportunidades que reconhece?
  - Quais as principais tendências?
  - Quais os parceiros?
  - Que oportunidades podem surgir de alterações:
    - Na tecnologia e nos mercados
    - Políticas governamentais
    - Padrões sociais, populacionais, hábitos de consumo ou estilos de vida
- Ameaças
  - Que obstáculos irá enfrentar?
  - O que está a concorrência a fazer?
  - Os padrões de qualidade ou as especificações do produto ou serviço podem vir a sofrer alterações?
  - Uma mudança de tecnologia poderá afetar a posição?
  - Alterações de políticas ou sociais
  - Alguma das ameaças pode colocar sérios problemas ao negócio?

Os pontos da análise SWOT da empresa PHC foram baseados na pesquisada de revistas, jornais e artigos da empresa. No qual, podemos identificar os seguintes fatores:

**Pontos fortes:**

Pontos Fortes	Evidencia
Produto inovador e <i>design</i> ;	A versão 19 e 20 do PHC significaram um investimento no visual mais moderno dos produtos e uma forte aposta na utilização dos produtos do desktop na web com objetivo das empresas ganhem mais mobilidade. O PHC foi oficial Partner no Web Summit 2016.
Conhecimento do negócio;	O PHC Software recebeu o premio “Fazemos bem” do Jornal de Noticias (2016). O premio destaca-se a excelência de quem ajuda a criar riqueza em Portugal.
Marca reconhecida;	O PHC foi escolhido pela quarta vez consecutiva como “Melhor Software de Gestão” na edição “Prémios Leitor PHC GUIA 2016”.

Resposta rápida às mutações do mercado;	A empresa aposta nas últimas tendências tecnológicas e também tem uma atualização constante do software (Semanal) com as possíveis mudanças fiscais o que gera confiança aos utilizadores.
Fidelização de Clientes;	O PHC desenvolveu um sistema de fidelização chamado PHC ON para seus clientes com funcionalidades exclusivas dentro software e vantagens na atualização de uma nova versão do produto.
Ambiente de trabalho;	O PHC encontra-se no ranking do 2016 das “100 melhores empresas para trabalhar” este ranking consiste em realizar um questionário anónimo a cada colaborador da empresa. O ranking é desenvolvido pela revista EXAME.
<i>Born Global</i>	Os produtos do PHC são lançados de forma global pensando na adaptabilidade em diferentes mercados.
Estratégia de marca;	Foca-se nos benefícios em trabalhar no PHC. Isto tornaria que a geração jovem queira trabalhar no PHC.
Competitividade na era digital;	O PHC tem investido na sua solução desktop em transladar-lho para a <i>web</i> oferecendo aos clientes mobilidade. Além disso foi a 1ª empresa em Portugal apostar num sistema 100% na <i>cloud</i> . O target do novo produto são pequenas empresas ou <i>startups</i> .
Formação e Suporte	A empresa conta com um sistema de constante suporte e formação para os seus clientes.

### Pontos fracos:

Fraquezas	Evidencia
Reconhecimento da marca a nível internacional;	A empresa tem pouca experiência internacional e apesar do sucesso no mercado português.
Atuação limitada em alguns mercados internacionais;	A principal fonte de receitas é no mercado português; por essa razão a maior parte dos colaboradores estão focados ao mercado doméstico.
Dependência de parceiros.	Dado o negócio da PHC, as vendas são indiretamente e ou através dos parceiros.

### Oportunidades:

Oportunidades	Evidencia
Potencial de crescimento em mercados emergentes;	O mercado em desenvolvimento apresenta elevado potencial de crescimento. PHC tem um significado positivo nesta aposta

	na internacionalização. O PHC tem clientes em 17 países.
Novas parcerias;	Aposta do processo de internacionalização tem significado novas parcerias e novas oportunidades para chegar a mais clientes. Conta com parceiros certificados 21 em Espanha, 30 em Angola, 22 em Mozambique, 301 em Portugal e 12 em Peru.
Existem medidas para formalização das empresas nos países em desenvolvimento;	Não é novidade nos países em desenvolvimento contam com uma taxa elevada de empresas informais e os países apostam na formalização das empresas de uma forma progressiva com reformas fiscais para melhorar a economia do país em desenvolvimento.
Procura de soluções de gestão	O PHC afirma que cada vez mais empresas procuram inovar, ser mais ágeis nos seus processos e obter análises a medida de cada empresa. Isto significa uma oportunidade para o PHC e os seus parceiros para mostrar as diferentes soluções e funcionalidades que pode oferecer o software PHC.
Negócios para os Parceiros	O modelo de negócio é 100% de forma indireta e pela adaptabilidade do sistema. Os parceiros conseguiram vender a qualquer mercado. Isto significou ter vendido, em 2016, a 17 países.

#### **Ameaças:**

<b>Ameaças</b>	<b>Evidencia</b>
Evolução tecnológica mundial obriga à constante <i>upgrading</i> tecnológico interno;	O negócio da PHC implica estar atento a evolução da tecnologia, o que significa um maior investimento numa mudança ou descontinuidade tecnológica.
Necessidade/ Dificuldade em atrair os melhores profissionais do setor;	O investimento em tecnologia e inovação tornou-se vital para as empresas por tanto a demanda para os profissionais do setor só tende de aumentar.
Dificuldade em encontrar os parceiros certos;	Dado o negócio da PHC é de venda indireta mediante os parceiros.
Nova Concorrência;	O aumento de novas empresas de software de gestão certificado faz que PHC perda quota de mercado e a estratégia direciona-se pela diferenciação do produto.
Política instável.	A política instável dos países em desenvolvimento torna-se um risco para o negócio da PHC, o que implica num maior investimento na localização do apoio junto aos clientes.



### ***c. Marketing Mix:***

#### **Produtos:**

##### **1. PHC CS Desktop:**

Carateriza-se por ser o produto mais vendido da PHC e pelos diversos módulos apresentando soluções para qualquer tipo de empresa tanto para desktop ou como para web. Os módulos são divididos em três gamas Corporate, Advanced e Enterprise. Estas gamas diferenciam-se pelas funcionalidades que são disponibilizadas às necessidades de cada empresa.

No PHC CS DESKTOP existe varias soluções nomeadamente com os seguintes módulos:

(i) PHC CS Gestão Desktop: é o software de gestão que permite gerir clientes e fornecedores, stocks e encomendas, propostas e folhas de obra, tesouraria e bancos, enfim todas as áreas vitais de uma organização. Cabe indicar que este é o modulo encontra-se disponível em todos os países localizados do PHC; (ii) PHC CS Contabilidade Desktop: é o software de contabilidade que integra a solução financeira PHC e permite, sozinho ou integrado com o restante Software PHC, o controlo total das necessidades contabilísticas nas vertentes geral, analítica e orçamental; (iii) PHC CS WEB: A Plataforma PHC CS Web contém ferramentas que permitem o acesso e controlo da informação através da Internet. Desde a informação de gestão à contabilidade, CRM, bem como encomendas de clientes ou suporte técnico, tudo poderá estar disponível com a máxima segurança a partir de qualquer local e de qualquer dispositivo; (iv) PHC CS Manufator: O software PHC CS Manufator auxilia a sua empresa na gestão dos seus processos de negócio industriais, de forma a garantir uma vantagem competitiva no seu mercado; (v) entre outras 20 soluções mais; e (vi) PHC ON: é o modo ideal para estar sempre por dentro das novidades do seu software. Isto porque com o PHC On terá direito imediato a todas as versões, alterações e atualizações que houver no Software PHC durante um ano. Isto significa da forma como PHC fideliza aos seus clientes.

##### **2. Drive Fx:**

O produto Drive Fx é uma solução na cloud gestão online que lhe permite faturar com rapidez, registar facilmente as compras, gerir os stocks com eficácia e simplificar os movimentos de tesouraria. O produto esta destinado para um publico alvo de pequenas empresas e *Startups*.

**Preço:** Os preços dos produtos do PHC são acessíveis para a qualidade oferecida comparativamente da concorrência. Além disso PHC oferece preços de acordo as gamas que oferecem cada módulo nomeadamente: (i) Gama de Corporate: o cliente terá acesso ao mais moderno software, a preços surpreendentemente acessíveis. Esta gama é indicada para empresas que não possuem mais de 5 utilizadores a usar o software em simultâneo. Sendo assim a gama mais económica do PHC.; (ii) Gama de Advanced: permite às pequenas e médias empresas o controlo total das áreas comerciais e financeiras, com um elevado grau de estabilidade e integridade dos dados. A capacidade de adaptação ao utilizador é um dos seus pontos fortes. Recomendado para empresas possuem até 20 utilizadores. Sendo assim a gama intermédia do PHC. (iii) Gama de Enterprise: Através de um sistema nervoso digital, esta gama proporciona às médias e grandes empresas: facilidade de utilização, potência em análise de dados, escalabilidade, fiabilidade total e cria potentes ferramentas de análise de informação para as tomadas de decisão. Recomendado para até 100 utilizadores. Sendo a gama mais alta do PHC.

Além disso PHC brinda um conjunto de pontos para o suporte ou formação aos seus parceiros logo de ultrapassar estes pontos são cobrados para qualquer tipo de esclarecimento no suporte e formação.

**Distribuição:** A PHC aborda o mercado com um modelo 100% indireto, usando parcerias de negócio para vender as suas soluções. A PHC realiza uma distribuição indireta seletiva porque é importante validar os parceiros para garantir que têm os conhecimentos necessários e que refletem as características da PHC para que possam responder às necessidades dos clientes da forma mais personalizada possível.

Por tanto o PHC certifica a seus parceiros com o intuito do mesmo reunir competências comerciais e técnicas que lhe permitam completar todo o ciclo de venda, implementação, formação e manutenção das soluções PHC com sucesso.

O PHC tem três níveis de parceria que correspondem às três gamas de soluções: (i) PHC CS Corporate Partner ; (ii) PHC CS Advanced Partner; e (iii) PHC CS Enterprise Partner;

Os níveis caracterizam porque para ser parceiro deve-se passar por exames de avaliação, ter técnicos certificados PHC's, garantir serviços de implementação, formação e suporte

técnico ao seu parque de clientes, 70% dos seus clientes finais com PHC ON ativo e volume de compras anual mínimo. A diferença dos níveis está na proporção dos mesmos requisitos.

**Promoção:** A promoção da marca PHC tem sido um dos trunfos da empresa nos últimos anos dado o seu forte investimento na promoção e comunicação. Desde a presença constante em feiras nacionais e internacionais, anúncios na televisão, divulgação de casos de sucesso de clientes a utilizar o software PHC, utilização forte das redes sociais e eventos para participação dos parceiros e clientes.

Por tanto, o PHC tem um papel fundamental e ativo na promoção, na criação de notoriedade e visibilidade da marca PHC, na comunicação e na gestão do posicionamento da marca PHC e dos seus produtos através do desenvolvimento, em conjunto, com a Área Comercial de um conjunto de iniciativas que têm como grande objetivo a geração de oportunidades de negócio e a visibilidade dos Parceiros PHC.

Alem disso, o PHC apostou no projeto DNA PHC. Este projeto, baseia-se em identificar as necessidades dos colaboradores e conseguir satisfaze-las com diversos formação através de *workshop* e de iniciativas promovendo, assim, o compromisso com a empresa.

Este projeto tem dado resultado positivos na medida em que permitiu à empresa estar no ranking do 2016 nas “100 melhores empresas para trabalhar em Portugal” da revista EXAME.

## 6. Análise da entrevista

No sentido de apoiar o processo de investigação, nomeadamente as respostas às três questões de partida, foi efetuada uma entrevista com dez questões de pesquisa à Dr.<sup>a</sup> Carla Matias *Accounting Coordinator* da PHC (10/12/2016) apresentados no Quadro 15:

Quadro 15- Análise das respostas às questões de pesquisa

Número	Questões de pesquisa	Síntese da análise
1	Quando começaram a preparar o processo de internacionalização?	<i>Teve início quando divulgaram o projeto “Portugal 2020”. Para isso foi contratada uma consultora que nos apoiou na formalização e submissão do projeto. Com o intuito de conseguir a divulgação da marca e aumento das vendas.</i>
2	Qual era a experiência da empresa a nível internacional?	<i>A nível internacional a experiência que ganhou a empresa foi que para realizar um processo de internacionalização deve ser planeada e que se detenha o devido conhecimento do mercado abordar. A PHC ganhou experiência nos mercados tradicionais o seja com culturas similares a Portugal nomeadamente Mozambique, Angola e depois ao mercado espanhol. Com objetivo que o retorno seja com sucesso.</i>
3	A presença de fornecedores no mercado destino contribuiu para a escolha do país?	<i>Não, porque os nossos fornecedores não estão presentes nos países para os quais pretendemos internacionalizar.</i>
4	Tiveram apoios para elaborar o projeto de internacionalização?	<i>Tivermos algumas missões que participámos a alguns países terceiros por parte do AICEP e não tivemos mais nenhum tipo de apoio.</i>
5	Quais são as principais atratividades do mercado destino?	<i>Antes de avançarmos para um mercado concreto, foram feitos muitos estudos de mercado na América do Sul. Avaliamos a capacidade de adaptação dos nossos produtos, a concorrência. Só depois, de uma análise exaustiva, é que se tomou a decisão de avançarmos com o processo de internacionalização no mercado peruano.</i>
6	A componente cultural do país destino representou um incentivo ou um constrangimento no processo?	<i>A parte cultural representou um incentivo.</i>

7	Houve necessidade de adaptar a vossa capacidade produtiva?	<i>Sim, houve e continua a haver necessidade de adaptação da nossa capacidade produtiva, às exigências do mercado peruano a pesar que seja menor ao do mercado português. Esta adaptação que ainda está a decorrer e ocorreu após a nossa entrada no mercado.</i>
8	Os assuntos legais e comerciais foram geridos por empresas externas?	<i>Estes assuntos são complexos e conhecer-lhos são uma mais valia para PHC por isso o investimento surge: No que se refere aos aspetos comerciais, foi feita no local por um colaborador enviado para estudar o mercado, portanto foi feita de forma independente. No que se refere aos aspetos de legislação, também foram tratados de forma independente.</i>
9	Têm quadros do Perú em Portugal?	<i>Sim temos 2 elementos do Peru que se juntaram a equipa para ajudar neste projeto de adaptação de nossos produtos e poder conhecer mais o Peru.</i>
10	Quais as expetativas de apropriação de valor?	<i>As expetativas apropriação de valor são a longo prazo porque nosso rubro de mercado é lento, mas o foco a curto prazo é fortalecer a marca PHC internacionalmente e aposta no mercado peruano nos permitira atingir nossos objetivos para expansão ao mercado da América do Sul.</i>

O objetivo principal destas dez questões de pesquisa é obter-se uma visão global da empresa no seu investimento no mercado peruano. As respostas da entrevistada serão relacionadas na discussão com a revisão da literatura consultada.

## 7. Discussão

O estudo sobre o investimento português no Peru recaiu numa investigação qualitativa apoiada numa entrevista. A entrevista foi realizada à Carla Matias *Accounting Coordinator* da PHC Software, SA.

Para aprofundamento do tema procedeu-se à revisão bibliográfica, apresentada no capítulo 2, tendo sido pesquisados revistas e jornais de renome em que foi entrevistado Ricardo Parreira, Presidente da Comissão Executiva, e Cláudia Raposo, Diretora de Operações da PHC.

A entrevista a um dos responsáveis da empresa pelo processo da internacionalização possibilitou de forma qualitativa responder às questões de partida: (i) qual a razão para

iniciar o processo de internacionalização para o Peru? (ii) quais as principais barreiras no processo de internacionalização para o Peru? (iii) qual a capacidade de o Peru ser uma plataforma competitiva para o investimento na América Latina?

Deste modo pretende-se tipificar os constrangimentos da internacionalização e compará-los com as dimensões propostas no enquadramento teórico-conceptual.

### **7.1. Qual a razão para iniciar o processo de internacionalização no Peru?**

Para responder à primeira pergunta de partida foram analisados os motivos para iniciar o processo para o Peru, com base na resposta de quatro das dez perguntas de pesquisa (ver Quadro 15): (1) quando começaram a preparar o processo de internacionalização? (3) a presença de fornecedores no mercado destino contribuiu para a escolha do país? (5) quais são as principais atratividades do mercado destino? (6) a componente cultural do país destino representou um incentivo ou constrangimento no processo?

A entrevistada indicou na primeira pergunta de pesquisa (ver Quadro 15), para a PHC, o início deste processo de internacionalização foi incentivado pela divulgação do projeto Portugal 2020, da qual recebe apoio. Segundo o Portugal 2020 (2014), “O Portugal 2020 trata-se do acordo de parceria adotado entre Portugal e a Comissão Europeia, no qual se definem os princípios de programação que consagram a política de desenvolvimento económico, social e territorial para promover, em Portugal, entre 2014 e 2020, organizando-se em quatro domínios temáticos – (i) Competitividade e Internacionalização, (ii) Inclusão social e Emprego, (iii) Capital Humano e (iv) Sustentabilidade e Eficiência no uso de Recursos.”

A internacionalização apoiada em programas específicos está de acordo Pedro (2013) quando afirma que a competitividade nacional depende da capacidade de os Estados desenvolverem políticas que atribuam às empresas de bases domésticas os recursos e as competências necessárias para concorrer nos mercados mundiais. Como exemplo o estado deve ser um elemento decisivo no fornecimento de incentivos aos esforços empresariais em I&D, inovação tecnológica e organizacional.

Contudo, a entrevistada indicou na primeira pergunta de pesquisa (ver Quadro 15), para a PHC, que as razões que levaram à internacionalização foram a procura da divulgação da marca e a conquista de novos países de modo a expandir as vendas dos seus produtos.

Segundo Fernandes (2015), entende-se por marca associação ao tempo de vida nos mercados onde está implementado, o grau de liderança, comportamento dos produtos e serviços que representam, imagem do valor da empresa proprietária ou usuária. A literatura salienta a importância do papel das empresas que operam nos seus mercados domésticos e não têm uma tradição internacional, procuram os mercados externos devido ao aumento das vendas, colaboração, partilha de risco, etc. (Viana e Hortinha, 2002).

Alem dos incentivos por parte do estado os resultados da entrevista indicam que, as razões para iniciar o processo de internacionalização da PHC foram do tipo pró-ativa.

Porém a interlocutora salientou na terceira pergunta de pesquisa (ver Quadro 15), que a PHC não realizou o processo de internacionalização por uma motivação de busca de operadores no mercado peruano. Para Fernandes (2015), uma motivação pró-ativa, “que decorre da própria estratégia da empresa e onde estão bem identificados os objetivos-alvo a atingir bem como o processo de internacionalização”.

Antes de escolher o mercado peruano, a entrevistada salienta na quinta e sexta pergunta de pesquisa (ver Quadro 15), que a componente cultural teve também um peso significativo na escolha. Antes de avançar para um mercado foram realizados estudos de mercado avaliando, assim, a capacidade de adaptação dos seus produtos e a concorrência. Só depois, de uma análise exaustiva, é que se tomou a decisão de avançar com o processo de internacionalização. Para Carvalho (2011), entende-se por cultura como um conjunto de normas específicas aprendidas com bases de tributos essenciais partilhados nomeadamente: língua, religião, valores e sistemas de valores, crenças, comportamentos, atitudes, entre outros.

Para Kotabe e Mudambe (2003), as instituições são importantes na escolha da estratégia de internacionalização, quer pela via da legislação (instituições formais), quer pela via da ética e cultural das relações humanas (instituições informais).

No que diz respeito à cultura e tendo em conta o nível de desenvolvimento dos mercados globais, a América do Sul em especial o mercado do Brasil surge como um dos destinos mais óbvios das empresas portuguesas.

Ricardo Parreira, atual CEO da PHC, declarou numa entrevista à revista “B!Tmagazine Portugal” (2016), que o mercado brasileiro foi estudado, contudo, considera o processo menos interessante: “o país neste momento apresenta instabilidade económica o que é um fator importante em ter em consideração, o elevado protecionismo, o enquadramento fiscal muito complexo e pouco focado no investimento estrangeiro”.

O protecionismo no comércio prejudica a economia dos países que a impõem e é uma das conceções mais antigas e, contudo, mais surpreendentes que a economia tem para oferecer (Carvalho, 2011).

A entrevistada na quinta pergunta de pesquisa (ver Quadro 15), refere que o estudo ao mercado peruano a nível de adaptação dos produtos e concorrência aos outros mercados da América do Sul foi mais favorável para PHC.

No evento “Portugal Exportador”, Carlos Novais de Araújo, International Business Diretor da AtralCipan” (2014), referiu que o Peru oferece às empresas portuguesas a facilidade de constituição de empresas e negócios, o clima otimista, a banca com disponibilidade de financiamento, rematando que estes são fatores que ajudaram a construir a sua marca no Peru.

Segundo o guia da E&Y 2016 e 2017 (2016), o Peru procura atrair investimento de todos os sectores da economia, tendo para tal tomado medidas importantes para estabelecer uma política de investimento coerente que mitigue obstáculos que os investidores estrangeiros possam enfrentar.

De acordo com o *Doing Business* (2016), o Peru ocupa o 50º lugar em 189 países do ranking de países com facilidade para fazer empresa e negócios, e esta posição está no 3º lugar dentro dos países da América do Sul.

No evento “*O peru na rota de expansão das empresas portuguesas,*” organizado pela Fundação Associação Industrial Portuguesa, o “CEO do Grupo Arrivelo” Andrés de Arriaga (2016), referiu que “o Peru tem perspetivas de económicas favoráveis para os próximos anos e que os anúncios do governo de execução de projetos de investimento faz com que seja, neste momento, um país atrativo para o investimento estrangeiro”.

Em síntese, a entrevista possibilitou compreender que a PHC foi incentivada para a internacionalização pelo projeto Portugal 2020, teve uma motivação pró-ativa no sentido



de conseguir o reconhecimento da marca e o aumento das vendas e escolheram o mercado peruano pelas condições do país em termos fiscais atrativo ao investimento estrangeiro.

## **7.2. Quais as principais barreiras no processo de internacionalização para o Peru?**

Para responder a esta segunda pergunta de partida serão mencionadas as principais barreiras no processo de internacionalização no mercado peruano e as medidas efetuadas para as ultrapassar com base em cinco das dez perguntas de pesquisa (ver Quadro 15): (4) tiveram apoios para elaborar o projeto de internacionalização? (2) qual a experiência da empresa a nível internacional? (7) houve necessidade de adaptar a capacidade produtiva? (8) os assuntos legais e comerciais foram geridos por empresas externas? (9) têm quadros do Perú em Portugal?

A entrevistada salienta na quarta pergunta de pesquisa (ver Quadro 15) que uma das barreiras no processo de internacionalização é a falta de apoio institucional. A PHC só recebeu apoio por parte da AICEP no que diz respeito à prospeção comercial em países terceiros e não recebeu de outras entidades apoio no processo de internacionalização. Serra (2016), indica que o projeto Portugal 2020 prevê um forte investimento na Internacionalização das empresas portuguesas. No entanto, é preciso perceber que, quando uma empresa se internacionaliza, o mínimo que precisa é de um local para trabalhar e contratar, localmente, profissionais que conheçam o mercado de destino. São precisamente esses tipos de apoios que não são financiados e é muitas vezes o apoio dado à exportação e não à internacionalização.

Contudo, importa reter que cabe às empresas encontrar recursos competitivos para se envolverem nestes, sempre difíceis, processos de internacionalização.

A entrevistada indicou na segunda pergunta de pesquisa (ver Quadro 15), que o processo da internacionalização deve ser feito de forma planeada e que se detenha o devido conhecimento do mercado peruano para que o retorno do investimento seja com sucesso.

Para a sétima e oitava pergunta de pesquisa (ver Quadro 15), a outra barreira a superar são as exigências do mercado peruano no que refere ao entorno do negócio da PHC, são menores quando comparadas ao mercado português. Os assuntos legais são complexos é

uma mais-valia conhece-los, bem como os assuntos comerciais porque permitem compreender como funciona o mercado, podendo potenciar as vendas.

Numa entrevista da revista “B!Tmagazine Portugal”, o CEO Ricardo Parreira indicou que o peso das vendas no mercado peruano (latino americano) será residual, dadas as características do mercado dos *softwares* de Gestão tem um ciclo de negócios longo. Na realidade, as empresas demoram tempo a decidir qual o melhor *software* a adotar entre seis meses a um ano. Esta questão permitiu perceber que outra barreira a superar é a natureza do negócio da PHC.

Quanto à segunda questão de partida do estudo foram identificadas as barreiras no processo de internacionalização no Peru, nomeadamente, (i) apoios financeiros pelas identidades públicas, (ii) falta de planeamento no processo de internacionalização, (iii) falta de conhecimento do mercado peruano, (iv) as exigências do mercado nos assuntos (legais e comerciais) e (v) natureza do negócio.

A primeira barreira identificada foi superada graças à capacidade de a empresa se autofinanciar. E neste investimento na internacionalização, no jornal “IT Channel” a COO da PHC Cláudia Raposo (2016), indicou “a visão da internacionaliza da PHC é que o software esteja totalmente adaptado à realidade de cada país. A versão 20 da PHC CS é mais um passo em frente nesse sentido e melhora a integração com as realidades fiscais e legais”.

Na segunda barreira a entrevistada considera fundamental o planeamento no processo da internacionalização dado as experiências que tiveram noutros mercados nomeadamente (Espanha, Moçambique e Angola) eplo que este investimento está a ser feito de forma gradual mitigando assim o risco de entrada no mercado peruano. De acordo com Abreu (2016), o modelo nórdico de *Uppsala* é caracterizado por apresentar uma internacionalização gradual e evolutiva, neste modelo a empresa aposta em novos mercados de forma gradual, sendo incrementado à medida que aumenta o seu conhecimento sobre o próprio mercado, para minimizar os riscos e as incertezas associadas à internacionalização.

Na terceira e quarta barreira identificada, a empresa superou-as (assuntos legais) reforçando a equipa internacional para que seja tratado internamente e para os assuntos comerciais enviaram um comercial para estudar e conhecer o mercado. Salientou que

continua a existir a necessidade de adaptar a capacidade produtiva ao mercado através do processo de adaptação que está a ocorrer para o lançamento da nova versão dos seus produtos.

Na nona pergunta de pesquisa (ver Quadro 15), a entrevistada indicou que se juntaram dois colaboradores naturais do Peru a equipa com o objetivo de ajudar neste projeto de adaptação dos produtos da PHC. Para Arriaga (2016) identificou algumas barreiras no mercado peruano, nomeadamente, que é importante a consciencialização da empresa perceber que está a operar noutro país, com outra cultura, idioma, costumes e mentalidades diferentes. Para superar algumas destas barreiras é importante ter um interlocutor local e até mesmo estar fisicamente presente (escritório e telefone). Esta presença é também uma garantia para o cliente.

A quinta barreira identificada pelo CEO foi considerada uma desvantagem da natureza do negócio, pois não pode avaliar o grau de êxito deste projeto porque a PHC encontra-se há menos de 1 ano no mercado peruano. A medida tomada pela empresa para ultrapassar esta barreira foi reforçar a equipa internacional dando maior acompanhamento aos seus parceiros. Segundo Serra (2016), as parcerias permitem a alavancagem no aumento das vendas, concentração da comercialização e na redução de custos.

Em síntese, a entrevista à empresa possibilitou compreender que as principais barreiras para internacionalização para o Peru foram (i) falta de apoios financeiros pelas identidades públicas, (ii) falta de conhecimento do mercado peruano, (ii) as exigências do mercado nos assuntos (legais e comerciais) e (iv) natureza do negócio.

### **7.3. Qual a capacidade de o Peru ser uma plataforma completa para o investimento na América Latina?**

Para responder a esta terceira pergunta de partida será mencionado como foi selecionado o mercado peruano com base em duas das dez perguntas de pesquisa (ver Quadro 15): (5) quais as principais atratividades do mercado destino? (10) quais as expetativas de apropriação de valor?

A entrevistada salienta na quinta pergunta de pesquisa (ver Quadro 15), que para a PHC antes de desenvolver o investimento de internacionalização na América do Sul, realizou estudos, por uma consultora externa, para definir as melhores condições para este

processo. Referiu ainda que nos estudos foram analisados vários fatores que estão relacionados com o negócio da empresa e os custos da localização dos produtos neste mercado.

Para a décima primeira questão de pesquisa (ver Quadro 15), que as expectativas apropriação de valor são a longo prazo dado o negócio da PHC, mas o foco a curto prazo é fortalecer a marca PHC internacionalmente e aposta no mercado peruano permitira atingir os seus objetivos a expansão ao mercado da América do Sul.

A entrevistada salienta que os resultados dos valores obtidos do custo de investimento para os países da América do Sul são confidenciais, mas os resultados desses estudos pela consultora externa levaram a que Peru seja o país selecionado devido às vantagens culturais, económicas e oportunidades identificadas para os produtos da PHC. Além disso o sistema fiscal do Peru não é tão complexo como os países da região sendo por isso uma vantagem para a PHC. O Peru tem ainda diferentes acordos comerciais com os países da América do Sul o que facilita o livre comércio nesta região e no futuro a entrada noutros países da região.

A EY (2016) salienta que, no Peru se observa a execução de políticas focadas em manter uma estabilidade macroeconómica a longo prazo. O desenvolvimento deste País tem uma conexão profunda com o resto do mundo em termos comerciais e financeiros. O facto de a classe média peruana ter aumentado a sua capacidade de aquisição teve um impacto muito significativo na economia do País, passando do conceito “de pobre” ao conceito de “emergente”. Isto significa que há agora um novo padrão de consumo que favorece a uma maior variedade de indústrias.

Os resultados obtidos pela consultora externa estão de acordo com a literatura, pois 92.2% das exportações peruanas estão cobertas pelos Acordos de Livre Comercio vigentes. Em condições preferenciais a 54 países, entre os quais encontramos: EUA, China, Canadá, Japão, Coreia do Sul, Tailândia, Singapura, alguns países membros da UE, Países membros da MERCOSUL, entre outros.

Atualmente encontram-se vigentes vários acordos com objetivo de fortalecer e consolidar a imagem do Peru como país atrativo aos investidores. Esses acordos são acordos bilaterais de investimento (28); tratados de livre comercio (TLC - 11) e ainda convénios para evitar a dobro imposição (8).

Para além dos referidos acordos o Peru pertence ainda: à Organização Mundial do Comercio (OMC), Comunidade Andina de Naciones (CAN), Alianza del Pacifico, foro de cooperação Economico Asia Pacifico (APEC), Overseas Private Investment Corporation (OPIC), Multilateral Investment Guaranty Agency (MIGA), Centro internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones (CIADI) e Associação América do Sul de integração (ALADI).

Em síntese o Peru é uma plataforma competitiva para o investimento da América do Sul para além de oferecer oportunidades às diferentes indústrias pelo consumo interno no país, é agora uma porta de entrada para os mercados da América do Sul e para os mercados da ASIA pelos diferentes acordos comerciais exclusivamente celebrados com o Peru (Kuyeng, 2016).

## 8. Conclusões

A presente dissertação teve por objetivo explorar quais os fatores determinantes no investimento das empresas portuguesas no Peru.

Foi executada uma revisão das principais teorias e modos de entrada no mercado externo, avaliando em seguida as empresas e incentivos disponíveis para internacionalização.

No sentido de atingir os objetivos propostos, mediante condições previamente definidas, foi selecionada uma empresa portuguesa presente no Peru, e efetuou-se uma à responsável Dr<sup>a</sup>. Carla Matias - *Accounting Coordinator*.

Este procedimento foi complementado através da revisão bibliográfica e foram investigados revistas e jornais de renome em que foram entrevistados o Presidente da Comissão Executiva e Diretora de Operações da PHC.

Partindo do ponto de vista que nenhum país consegue, isoladamente, gerar prosperidade a longo prazo para a sua população o único caminho a seguir é o da cooperação internacional e integração económica mais estreitas (Gonzalez, 2016), podemos referir que, por essa razão, as empresas que estabelecem como estratégia a internacionalização são empresas que estão um passo à frente uma vez que “a internacionalização de empresas é a principal força de crescimento e desenvolvimento de um país” (Carvalho, 2011).

Neste sentido, surgem as três questões de partida que guiaram a pesquisa da dissertação:

- Por que razão as empresas escolhem a internacionalização para o Peru?
- Quais as principais barreiras no processo de internacionalização para o Peru?
- Qual a capacidade de o Peru ser uma plataforma completa para o investimento na América Latina?

A entrevistada considera que a internacionalização das empresas surge por identificação de oportunidades oferecidas pelo mercado, sendo que este fenómeno pode ser um excelente investimento para as empresas, desde que seja planificado e que detenham o devido conhecimento dos mercados a abordar.

A biografia salienta que o mercado internacional é enorme. Existem muitas oportunidades de negócios para todo o tipo de empresas, mas o êxito não é fácil e não é rápido. É

importante ter muito conhecimento e muita preparação para superar as dificuldades do processo de internacionalização (Paraíso, 2015).

A realização das entrevistas e de forma presencial ocorreu nos meses de dezembro de 2016 e os resultados apurados ajudaram a conseguir e compreender as principais conclusões desta dissertação destacam-se: (i) a importância da internacionalização em parceria, (ii) a importância do conhecimento profundo de todas as variáveis do empreendimento e o (iii) Peru sendo uma boa opção para o processo de internacionalização.

O estudo permitiu concluir que a teoria em parcerias são, provavelmente, uma boa opção para as empresas crescerem através da entrada em novos mercados de forma mais rápida e com menores riscos. Algumas das maiores empresas do mundo, e as de maior sucesso, estiveram ou estão ativamente envolvidas em alianças, como são exemplos a General Electric (GE), IBM, AT&T, Ford, Kodak, Philips, Toshiba, Samsung, entre outras (Serra, 2016).

Outra grande vantagem do estabelecimento de parcerias é a possibilidade de as empresas focarem os recursos na melhoria das suas competências centrais e aproveitarem as características complementares dos seus parceiros em áreas que não são consideradas críticas (Dussauge e Garrette, 1998).

Segundo Elmuti e Kathawala (2001), as alianças estratégicas podem ir de “apertos de mão informais” a acordos formais com contratos complexos. As alianças são parcerias entre duas ou mais empresas ou unidades de negócio que trabalham juntas para atingir objetivos estratégicos com benefícios mútuos. As parcerias mais comuns ou simples podem parecer menos importantes, mas são estas que podem determinar o tempo do processo de internacionalização e merecem a mesma atenção para evitar os erros por conflitos de cultura, a falta de confiança, risco relacional, falta de metas e objetivos claros.

Um estudo feito a empresas britânicas e alemãs por Kirby e Kaiser (2003), conclui que os principais fatores que levam a uma parceria de sucesso são: a paciência, a sinceridade, as boas ligações empresariais, um bom produto (adequado) e a capacidade de adaptação.

Porem, algumas parcerias são formais, como a cadeia de fornecimento de terceiros, enquanto outros são menos formais. O sucesso dos negócios das empresas depende da sua capacidade de manter as suas parcerias saudáveis e felizes (James 2013).

O estudo também permite compreender que os apoios externos mediante incentivos por parte do estado para internacionalização das empresas são fundamentais para o país aumentar significativamente a competitividade nacional mobilizando e potenciando recursos e competências, visando a criação de emprego. Para as empresas são importantes os incentivos para a prospeção de novos mercados, participação em feiras e para colmatar as lacunas à qualificação e à preparação para se internacionalizaram.

E os incentivos financeiros podem reforçar os apoios às ações de marketing e de promoção no mercado-alvo assim como alavancar a instalação do estabelecimento das empresas no estrangeiro.

A criação de novas dinâmicas, o despertar de novos impulsos na economia global, mudanças na importância geopolítica e económica. Trata-se de uma mudança, de um mundo centrado no Ocidente para um mundo multicêntrico que esta a ser transformado pela Faixa Sul do Globo, e na qual se encontra presente o Peru (Naisbitt, 2016).

## **9. Sugestões e Limitações para futuras investigações**

O estudo sugere a continuidade e o aprofundamento do estudo da internacionalização e nas parcerias das empresas, nomeadamente a investigação ao enquadramento da tomada de decisão: económica (formal) ou comportamental (informal), comparando-a ainda com a dimensão da empresa.

Quanto às limitações do estudo menciono a integração na entrevista de questões relacionadas com os indicadores a estudar, para permitir uma maior comparação com os estudos já efetuados.



## 10. Bibliografia

- Abreu, J. (2016). *Empresariado, Casos de sucesso empresarial - Internacionalização*. Idioteque.
- AICEP. (2016). *"Portugal - Ficha do País"*. AICEP.
- AICEP, P. G. (2014). *Peru Oportunidades e Dificuldades do Mercado*. AICEP, Portugal Global.
- AICEP, P. G. (2016). *Peru - Síntese País*. AICEP, Portugal Global.
- AIP, F. (25 de Maio de 2016). *O PERU NA ROTA DE EXPANSÃO DAS EMPRESAS PORTUGUESAS*. Obtido de Casa da America Latina Lisboa: <http://casamericalatina.pt/2016/05/11/o-peru-na-rota-de-expansao-das-empresas-portuguesas/>
- Arriaga, A. (05 de Maio de 2016). *Conferencia Fundación AIP*. Obtido de Grupo Arrivelo: <http://grupoarrivelo.com/conferencia-fundacion-aip/>
- B!Tmagazine, P. (18 de Abril de 2016). *Há uma mudança de mentalidade que promove o investimento*. Obtido de BIT Magazine: <http://www.bit.pt/phc-mudanca-mentalidade-promove-investimento/>
- Bogdan, R. B. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação – uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto Editora.
- Buckley, P. e. (1998). *Models of the multinational enterprise*. Journal International Business Studies, 29, (1): 2-44.
- Business, D. (2016). *Ease of Doing Business Rank*. Doing Business.
- Carmo, H. (1998). *Metodologia da Investigação Científica*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Carvalho, R. M. (2011). *Compreender Mais Africa*. Circulo de Leitores.
- Carvalho, R. M. (2014). *A Força das Coisas*. bnomics.
- Coase, R. (1937). *The Nature of the Firm*. Economia, 386-405 .
- Creswell, J. (1994). *"Research Desing Qualitative & Quantitative Approaches"*. Sage Production.
- Dussauge, P. a. (1998). *Strategic alliances why Europe needs to catch up*. Financial Times.
- Eggertsson, T. (1990). *Economic Behavior and Institutions*. New York: Cambridge University Press.
- Elmuti, D. a. (2001). *An overview of strategic alliances*. Management Decision, Vol. 39 No. 3, pp. 205-218.
- EY. (2015). *"Guía de Negocios e Inversiones en el Perú 2015/2016"*. EY.
- EY. (2016). *"Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2016/2017"*. EY.
- Fernandes, J. M. (2015). *Caminhos do Exportador*. Coimbra: Actual.
- Finuras, P. (1999). *Gestão Internacional e Recursos Humanos* . Silabo.
- Flick, U. (2005). *Métodos Qualitativos na Investigação Científica*. Lisboa: Monitor.
- Gago, C. C., Cardoso, E. G., Campos, J. T., Vicente, L. M., & Santos, M. C. (2004). *Internacionalização das Empresas Portuguesas*. Lisboa: Companhia das Cores.

- Garrido, J. M. (2012). *Internacionalizar como opção estratégica no mercado das TIC*. ISCTE.
- Gonzalez, A. (2016). *A globalização é a única resposta*. Jornal de Negócios.
- Hobbs, J. (1997). *Measuring the Importance of Transaction Costs in Cattle Marketing*. American Journal of Agriculture Economics. Vol 79, November, pp. 1083-1095.
- IT CHANEL, J. (09 de Setembro de 2016). *Já disponível a nova versão do PHC CS*. Obtido de IT CHANEL: <http://www.itchannel.pt/news/software/ja-disponivel-a-nova-versao-do-phc-cs>
- James, G. (2013). *9 Ways to Forge Better Partnerships*. revista Inc.
- Kirby, D. A. (2003). *Joint Ventures as an Internationalisation Strategy for SMEs*. Small Business Economics, Vol. 21, pp 229-242.
- Kuyeng, L. (2016). *Porque Investir no Peru?* Fundação Associação Industrial Portuguesa.
- Martinet, A.-C. (1995). *Estratégia 2ª Edição*. Silabo.
- Mateus, A. (2009). *A Grande Crise Financeira* (1ª Edição ed.). Lisboa: bnomics.
- McKinsey Global, I. (2013). *Urban world: The shifting global business landscape*. McKinsey & Company.
- Ménard, C. (2006). *"Hybrid organization of production and distribution"*. Revista de Análisis Económico, vol. 21, diciembre, pp. 25-41.
- Moran, P. y. (1996). *Theories of economic organization: The case for realism and balance*. Academy of Management Review, Vol.21, No.1,58-72.
- Mudambe, R. &. (2003). *Institutions and International Business*. Journal of International Management, 215-217.
- Naisbitt, J. e. (2016). *Mudança no jogo Global*. Trajectos.
- Negócios, J. d. (07 de Novembro de 2016). *SOFTWARE DE GESTÃO PORTUGUÊS LANÇA-SE À CONQUISTA DO MUNDO*. Obtido de Fazemos bem, Premios: <http://fazemosbem.jn.pt/2016/11/07/software-de-gestao-portugues-lanca-se-conquista-mundo/>
- Nototeboom, B. (2002). *"A balanced theory of sourcing, collaboration and networks"*. ERIM Report Series Research in Management. Reference Number: ERS-2002-24-ORG, Febrero 2002, pp 1-25.
- Paraíso, A. (2016). *Marketing, Lujo e Internacionalizacion*. Revista Diario del Exportador.
- Patton, M. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods (2 edn)*. London: Sage.
- Pedro, N. F. (2013). *A Internacionalização das Empresas Portuguesas para Angola: o caso das empresas Projeto Detalhe, Tecla Digital e Twice*. Lisboa: Instituto Superior de Gestão.
- Perrin, R. (2011). *Pocket Guide to APA Style*. Londres: Cengage Learning.
- PHC, S. (2016). *Quem somos*. Obtido de <http://www.phc.pt/portal/e/tquemsomos.aspx>  
<http://www.phc.pt/portal/e/tquemsomos.aspx>

- Portugal 2020, P. (2014). *O que é Portugal 2020*. Obtido de Portugal 2020:  
<https://www.portugal2020.pt/Portal2020/o-que-e-o-portugal2020>
- Portugal Exportador, C. (2014). *AtralCipan - Peru*. Obtido de FIL PT:  
[http://www.fil.pt/irj/go/km/docs/site-manager/www\\_clubeportugalexportador\\_aip\\_pt/sistema/pe2014/Apresenta%C3%A7%C3%B5es%20Portugal%20Exportador%202014/Auditorio%204/1430-1530/CARLOS%20ARAUJO%20ATRALCIPAN.pdf](http://www.fil.pt/irj/go/km/docs/site-manager/www_clubeportugalexportador_aip_pt/sistema/pe2014/Apresenta%C3%A7%C3%B5es%20Portugal%20Exportador%202014/Auditorio%204/1430-1530/CARLOS%20ARAUJO%20ATRALCIPAN.pdf)
- ProInvesion, P. (2016). *Estadísticas de Inversión Extranjera*. Agencia de Promocion de la Inversion Privada - Peru.
- Quivy, R. C. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Grandiva.
- Revista Exame, 2. (2016). *Rankings*. Obtido de Melhores empresas para trabalhar:  
<http://www.melhoresempresasparatrabalhar.pt/Rankings>
- Revista PC Guia, P. L. (07 de Dezembro de 2016). *PHC eleita “Melhor Software de Gestão” nos “Prémios Leitor PC Guia 2016”*. Obtido de Oeiras invist Portugal:  
<http://oeirasinvest.pt/phc-eleita-melhor-software-de-gestao-nos-premios-leitor-pc-guia-2016/>
- Serra, J. (2016). *APOIOS À INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS: VENDE-SE GATO POR LEBRE?* Jornal Expresso .
- Serra, J. (2016). *Evolução da Matriz Organizacional dos Produtores de Pera Rocha na Região do Oeste*. Lisboa: Instituto Superior de Gestão.
- Sousa, J. M. (2011). *Como fazer Investigação, Dissertação, Teses e Relatorios*. Pactor.
- Varamäki, E. (1996). *The Development Process of Interfirm Cooperation of SMEs, proceeding of RISE 96 – Research on Innovation Strategies and Entrepreneurship*. Filand.
- Velarde, J. (2016). *“Reporte de Inflación Junio 2016”*. Banco Central de Reserva del Perú.
- Velarde, J. (2016). *Reporte de Inflación Setiembre 2016*. Banco Central de Reserva del Perú.
- Viana, C. &. (2005). *Marketing Internacional*. Lisboa: Silado.
- Web Summit, P. (03 de Novembro de 2016). *PHC é Official Partner no Web Summit 2016*. Obtido de Business at speed:  
[http://www.phc.pt/portal/programs/nwwwview.aspx?stamp=5975f95g13b.69f9.f3c5.2d1#.WH9JV\\_mLTIU](http://www.phc.pt/portal/programs/nwwwview.aspx?stamp=5975f95g13b.69f9.f3c5.2d1#.WH9JV_mLTIU)
- Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies: Analyses or Antitrust Implications*. Free Press.
- Williamson, O. (1985). *The economic institutions of capitalism; Firms markets, relational contracting*. Free Press.
- Yoshino. M. Y. and Rangan, U. S. (1995). *Strategic Alliances – An Entrepreneurial Approach to Globalization*. Harvard Business School Press.

# **11.Anexos**

## **Anexo A - Guião da Entrevista**

### **1- Contextualização**

A presente entrevista pretende recolher dados para um trabalho académico, com vista à obtenção do grau de mestrado em "Estratégia de Investimento e Internacionalização", ministrado pelo Instituto Superior de Gestão (ISG). A análise aos conteúdos das entrevistas permitirá analisar o investimento português no Peru.

### **2- Entrevista**

Na fase prévia à entrevista, foi solicitado ao colaborador da empresa que indicasse, o responsável pelos processos de internacionalização. As entrevistas foram gravadas, com permissão dos entrevistados e transcritas integralmente e sem anotações.

Antes do início da entrevista, procedeu-se à apresentação e descrição sucinta dos objetivos da investigação, enquadrou-se o entrevistado na organização, bem como, a sua autorização para a gravação da entrevista em áudio e a sua transcrição integral.

### **3.Entrevista para Estudo de Caso** **Investimento português no Peru**

**Nome:** Carla Alexandra Paulos Matias

**Empresa:** PHC – Software, S.A.

**Posição:** Accounting Coordinator

**Morada:** Lagoas Park, Edifício 3 Piso 2 Porto Salvo Oeiras, 2740-266 Portugal

#### **Dados Gerais da Empresa**

a. Quando foi fundada a empresa?

- 1989

b. Em que país?

- Portugal

c. Qual é a dimensão da sua empresa em termos de faturação?

#### **- Média Empresa**

1. Quando começaram a preparar o processo de internacionalização?

Teve início quando divulgaram o projeto “Portugal 2020”.

Para isso foi contratada uma consultora que nos apoiou na formalização e submissão do projeto. Com o intuito de conseguir a divulgação da marca e aumento das vendas.

2. Qual era a experiência da empresa a nível internacional?

A nível internacional a experiência que ganhou a empresa foi que para realizar um processo de internacionalização deve ser planejada e que se detenha o devido conhecimento do mercado a abordar. A PHC ganhou experiência nos mercados tradicionais o seja com culturas similares a Portugal nomeadamente Mozambique, Angola e depois ao mercado espanhol. Com objetivo que o retorno seja com sucesso.

3. A presença de fornecedores no mercado destino contribuiu para a escolha do país?

Não, porque os nossos fornecedores não estão presentes nos países para os quais pretendemos internacionalizar.

4. Tiveram apoios para elaborar o projeto de internacionalização?

Tivemos algumas missões que participámos a alguns países terceiros por parte do AICEP e não tivemos mais nenhum tipo de apoio.

5. Quais são as principais atratividades do mercado destino?

Antes de avançarmos para um mercado concreto, foram feitos muitos estudos de mercado na América do Sul. Avaliamos a capacidade de adaptação dos nossos produtos, a concorrência.

Só depois, de uma análise exaustiva, é que se tomou a decisão de avançarmos com o processo de internacionalização no mercado peruano.

6. A componente cultural do país destino representou um incentivo ou um constrangimento no processo?

**A parte cultural representou um incentivo.**

7. Houve necessidade de adaptar a vossa capacidade produtiva?

**Sim, houve e continua a haver necessidade de adaptação da nossa capacidade produtiva, às exigências do mercado peruano a pesar que seja menor ao do mercado português.**

**Esta adaptação que ainda está a decorrer e ocorreu após a nossa entrada no mercado.**

8. Os assuntos legais e comerciais foram geridos por empresas externas?

**Estes assuntos são complexos e conhecer-lhos são uma mais valia para PHC por isso o investimento surge:**

**No que se refere aos aspetos comerciais, foi feita no local por um colaborador enviado para estudar o mercado, portanto foi feita de forma independente.**

**No que se refere aos aspetos de legislação, também foram tratados de forma independente.**

9. Têm quadros do Perú em Portugal?

**Sim temos 2 elementos do Peru que se juntaram a equipa para ajudar neste projeto de adaptação de nossos produtos e poder conhecer mais o Peru.**

10. Quais as expetativas de apropriação de valor?

**As expetativas apropriação de valor são a longo prazo porque nosso rubro de mercado é lento, mas o foco a curto prazo é fortalecer a marca PHC internacionalmente e aposta no mercado peruano nos permitira atingir nossos objetivos para expansão ao mercado da América do Sul.**